全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Pilot 派力营销图书

屈云波 主编

商业入门 经典读物

Anatomy of a Business

——What It Is, What It Does, and How It Works

商业的奥秘

是什么、做什么、怎么做?

〔美〕Sasha Galbraith/著

派力/译

一本洞悉商业原理的普及性经典读物

与热播的CCTV大型纪录片及其图书《公司的力量》《华尔街》同类题材

美国版权引进，亚马逊网站热销图书

鸟瞰全景、历史视角、通俗易懂、引人入胜，

帮你了解商业的全貌、洞悉商业的真谛、成为商界的精英

企业管理出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



屈云波 主编



Anatomy of a Business

——What It Is, What It Does, and How It Works

商业的奥秘

是什么、做什么、怎么做?

〔美〕Sasha Galbraith/著
派力/译



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目（CIP）数据

商业的奥秘：是什么、做什么、怎么做？／（美）加布尔雷斯著；派力译．
—北京：企业管理出版社，2010.12
ISBN 978-7-80255-734-5
Ⅰ．①商… Ⅱ．①加…②派… Ⅲ．①商业经济—经济发展—研究—世界 Ⅳ．①F731
中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第243708号

ANATOMY OF A BUSINESS:WHAT IT IS, WHAT IT DOES,AND HOW IT WORKS
by SASHA GALBRAITH
Copyright:©2006 BY SASHA GALBRAITH
This edition arranged with ABC-CLIO Inc.(GREENWOOD PUBLISHING GROUP)
through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.
Simplified Chinese edition copyright:
2010 ENTERPRISE MANAGEMENGT PUBLISHING HOUSE
All rights reserved.
本书中文简体字版由企业管理出版社出版。
未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。
北京市版权局著作权合同登记号图字 01-2010-8121号

书　　名：商业的奥秘：是什么、做什么、怎么做？
作　　者：萨莎·加布尔雷斯
译　　者：派力
责任编辑：尤优
书　　号：ISBN 978-7-80255-734-5
出版发行：企业管理出版社
地　　址：北京市海淀区紫竹院南路17号
邮　　编：100044
网　　址：http://www.emph.cn
电　　话：出版部 68414643　发行部 68414644　编辑部 68428387
电子信箱：80147@sina.com　zbs@emph.cn
印　　刷：香河闻泰印刷包装有限公司
经　　销：新华书店
规　　格：168毫米×235毫米　16开本　24.5印张　300千字
版　　次：2011年5月第1版　2011年5月第1次印刷
定　　价：59.50元

版权所有　翻印必究·印装有误　负责调换

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想长存，须读书

中国人读书现状

据中国出版科学研究所进行的一项《全国国民阅读调查》显示，中国人“识字者阅读率”从1999年的60.4%至2009年下降到50.1%；我国国民每年人均阅读图书仅为4.5本，远低于韩国的11本、法国的20本、日本的40本、俄罗斯的55本、以色列的64本……而读书的认真程度恐怕也大不如前了。

究其原因，主要是当今中国处于重金主义时代，没时间阅读、认为读书的投入产出比太低、多媒体时代获取信息的方式多元化以及图书质量下滑等。

营销人读书现状

据派力对近十年来开卷市场营销类图书销量排行榜等相关数据统计分析，每年总计近万种在销的市场营销类图书中排名在前400名的品种单册平均销量十年来下降了5倍之多；而在两大图书网络书店——当当网和卓越网上，虽然市场营销类品类在经营管理大类图书中总销量保持首位但单册平均销量也远不及大众畅销图书和投资理财等泛财经类畅销图书；而17年来单册平均销量或销额一直排名在市场营销品类第一的《派力营销图书》，单册平均销量同样也大不如前。

想长存，须读书

首先，我们要先说清楚“想长存，须学习”的道理。从企业营销进步水平的角度看，虽然中国企业市场意识和营销能力十多年来取得了很大进步，但跟世界发达国家领先企业相比，恐怕不会有几个人会认为中国企业的营销水平已经勇立潮头、可以高枕无忧了吧？如果经济低潮周期来临，那就会检验出我们中国企业市场意识和营销能力到底处于何种发展阶段；从营销人员个人职业发展角度看，因为十多年来甚至三十多年来，中国经济快速发展，不少行业和企业好像“傻瓜都能把货卖出去”，不需要什么专业精深的营销知识和体系，但殊不知近十年来，就是那些受过良好教育及专业训练的营销经理人越来越受到中国领先企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的猎请和重用，而大量缺乏学习意识和学习能力的“经验型老手”却陆续被淘汰出局。

如果多数中国营销人能够认同“想长存，须学习”的道理，那么接下来我们该选择何种学习途径呢？我们知道学习和培训确实有多种方式，但每种方式都有其优缺点，比如互联网和报刊，优点是文章实时且简短，缺点是没有图书的系统性、工具性和教材性；而通过在职学历教育、咨询和培训专业机构服务等学习途径，优点是能比较好地解决系统性甚至针对性问题，但其学习的方便性、时间和资金投入成本却无法与图书对比；而图书既系统专业，又阅读方便、省时省钱。简而言之，图书是您投入产出比最大的一种学习途径！

以上所述，与您共勉。

北京派力营销管理咨询有限公司

《派力营销图书》主编

2011年1月1日



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谨以此书献给我的导师、挚友、最严厉的批评家和最勇敢的支持者 Jay。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前　言

在出版商联系我，要我写作本书的时候，我不敢相信之前连一本基本的商业参考书都没有。另外，我质疑目前还有多少人看纸质书，在互联网上看不行吗？“不，不，不，”我的编辑说，“我们想要一本有些‘看法’的书，一本以休闲的方式教授商业原则的书。”好吧，现在以休闲方式教授商业原则的参考书问世了。我的母亲觉得我的幽默感让人难以理解，所以在写书时我也尽量把它隐藏起来了。

如何使用这本书

现在开始阅读吧！如果你对商业中的某一领域有疑惑，那就直接看那一章——各章是按职能分类的。希望你能很快找到问题的答案。如果找不到，就查一下每章后的互联网资源。

这本书有些独特的（还有不怎么独特的）特色。首先，我们每章里都有“工作的一天”部分。在这里会有经理等主管人员和你谈论他们的工作：工作中的乐趣和烦恼。他们也会告诉你如何工作才能拥有他们现在的位置。就找工作来说，附录里有一个职业指南，可以告诉你从哪里获得指导，如何了解现有的工作类型，如何出去找到工作。（不是很详尽，但是个开始。）在本书的最后，术语集上有某些关键术语的定义，可以帮助你加强对本书中所涉及的概念的理解。

我用了他、她、他的、她的等等可互相替换的词，以便提醒你女性可以做和男性一样的工作（甚至做得更好）。

这不是本商业的百科全书，所以有些主要信息并没有囊括其中（毕竟受篇幅所限）。但我试着以一种激起你学习欲望的方法向你诠释了商业的基本概念。经商是个有趣的职业，如果好好做（且合法），就可以赚取大笔的金钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致谢

我不会啰啰嗦嗦地在这里罗列谁做了哪些工作……但是确实有很多人在我写书的时候为我提供了帮助。

首先就是“工作的一天”的投稿人们。如果没有他们，本书就不会有这么强的指导意义。他们利用自己的闲暇时间免费为我撰稿。谢谢你们，谢谢你们大家！

其次就是我的丈夫杰伊。他在组织设计与结构、研究与发展和销售部分帮了我很大的忙。在我晚上忙得没有时间准备晚餐的时候，他为我点了很多的披萨饼。

第三就是我们的助手和“救火员”尼阿玛·麦克高夫（Niamh McGoff）。她接管了我咨询公司白天的大量运营工作，所以我才能集中精力写书。她在我盯着电脑工作的时候，还会帮我遛狗（比利时玛伦牧羊犬）。

第四，还有一些业界专家为我提供了专业的帮助，如琳恩·马格拉斯(Lynn Magrath，萨密特县高中图书馆管理员主管)、克里斯塔·皮特斯(Crista Peters，信息管理系统专业人士)、乔·格拉斯曼（Joe Glasman，财务专业人士)、崔西·希尔拉德（Traci Hilliard，会计)、“追风者”先生和比尔·古德温（Bill Goodwin，人力资源专业人士)。他们为本书提了很好的建议，并进行了中肯的评价和批评。

最后，一位好作者当然要感谢她的编辑。我的编辑尼克·菲利普森(Nick Philipson）大部分时间都处于失踪状态，这应该是件好事。谁想要多余的压力呢？但是他给了我很积极的反馈，这在关键时刻给了我极大的帮助。

2006年5月

科罗拉多州，布雷肯里奇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录
CONTENTS

前言

1 导言 1

商业是什么? 2

商业的历史 3

小结 21

2 企业基础知识 22

企业类型 23

基本经济原理 27

基本的组织类型 36

矩阵式组织 42

小结 44

3 公司战略 45

什么是公司战略? 46

战略级别 47

制定战略的不同方法 48

战略制定流程 55

一位首席战略官的一天 56

一位战略管理顾问的一天 62

企业战略的工作 68

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网络资源 68

小结 69

4 领导 70

什么是领导？ 71

法约尔与泰勒：管理原理 71

领导与权力：使用与滥用 73

团队指挥官：领导者做什么？ 74

领导风格：如何成为一名领导者？ 78

实例 84

董事会 89

一位首席运营官的一天 94

一位 CEO 的一天 100

小结 108

5 财务与会计 109

财务是什么？ 110

财务为何重要？ 110

利率的概念 111

什么是会计？ 121

财务报表 123

会计与财务的结合点 131

投资人：股东和债券持有人 134

债权人 137

一位 CFO 的一天 143

网络资源 153

小结 155

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 营销 156

营销是什么？ 157
营销的重要性 158
战略营销计划 159
识别客户 161
营销方法 165
客户关系管理 167
品牌与品牌建立 169
广告 175
一位营销经理的一天 176
网络资源 184
小结 185

7 销售 186

销售是什么？ 187
销售职能的重要性 187
分销渠道 187
谁是客户？ 193
奖励机制 196
一位销售经理的一天 198
网络资源 205
小结 206

8 管理信息系统 207

什么是管理信息系统？ 208
MIS/IT 为什么重要？ 210
MIS 的人 213

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信息处理 213
系统设计 220
安全性 222
一位 MIS 经理的一天 225
网络资源 229
小结 229

9 人力资源 230

什么是人力资源？ 231
人力资源为什么重要？ 231
战略型与事务型 HR 232
招聘流程 237
评估流程 240
人才管理与人员发展 244
激励 249
组织发展 254
一位 HR 经理的一天 256
网络资源 260
小结 262

10 供应链 263

什么是供应链？ 264
供应链为什么重要？ 265
采购 266
运营 270
外包 282
为什么要外包？ 284
物流与配送 285

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

射频识别 289
一位供应链经理的一天 290
网络资源 299
小结 300

11 研究与发展 301

什么是研究与发展？ 302
研究和发展为什么重要？ 303
历代研发 305
寻宝 308
我们造了他们就会买吗？ 314
一位研发经理的一天 319
网络资源 325
小结 326

12 其他辅助职能 327

法律 328
传播 331
投资者关系 332
公共事务 333
卫生、安全和环境 333
质量 334
客户维护 334
一位企业事务部主管的一天 335
小结 341

附录：工作/职业培训及资源储备 342

术语集 359

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1 导言

人们总是高估了商业的复杂性，它不是什么航天科学，我们其实选择了世界上最简单的职业之一。

—通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇（Jack Welch）

工作对于爱喝酒的人来说就是诅咒。

——奥斯卡·王尔德（Oscar Wilde）



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商业是什么?

商业的经济学定义是以赢利为目的进行的商品买卖，也可指用于赢利的实体企业或机构。无论是哪种定义，都是指在买卖过程中赚取比销售过程中所付出的成本更多的钱。商业有时也被叫做贸易。贸易可以说是商业的另一代名词，在《美国大学字典》(*American College Dictionary*)里，贸易被定义为“货品或商品的交换，尤其是不同国家之间或同一国家的不同地区之间大规模的交换；同商业，商务。”[1]

我们以柠檬汽水摊为例，这是最简单的一种商业形式。乔伊用 5 美元买了一箱子柠檬，用 1.5 美元买了一磅糖，然后他的“独家秘方”价值 2 美元。他又从父母那里借了几块板子和一把椅子，搭起一个小摊，制作了一个标志牌，上面写着“柠檬汽水，每杯 0.5 美元。”同时，他手工挤榨柠檬，添加些水和冰块，再放些糖搅拌，以此来制作柠檬汽水。乔伊最后差不多做了 50 杯柠檬汽水，他计算了一下，每杯柠檬汽水的成本为 17 美分（将所有配料价格除以 50 杯所得）。如果他卖出一杯柠檬汽水，就会挣得 33 美分的利润。但乔伊没有算自己的时间成本、水的成本和制作冰块的精力成本。如果他将这些成本也算上，每杯柠檬汽水的成本就会增加，利润也就会有所降低。

由于柠檬汽水摊就设在自家屋外的路边，对面正好是该城足球馆的入口，所以生意很红火。一旦他需要柠檬汽水原料，他就可以冲进屋里，打开冰箱，制作出一大罐柠檬汽水。但有一天卫生部门来检查，跟乔伊说他需要一张在人行通道经营的许可证。此外，为了获得销售饮料的许可证，他家厨房的卫生状况也需要接受检查。紧接着税务员来了，他们声称乔伊需要申请一份所得税声明，所售柠檬汽水的 20% 应作为税收缴纳。市财务部门也来了，并认为乔伊占用了 4 平方英尺的市政财产，应为此缴纳租金。

1. 美国大学词典，第 17 版，参看“commerce”一词。纽约：兰登书屋，1963。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



由迈克·基夫（Mike Keefe）绘制的“无线网络柠檬汽水摊”

但是，他首先应该从辖区规划委员会获得在人行通道经营的许可，并确保残疾人通道畅通。同时，足球馆特许权所有人也是怨声载道，因为她与该市签有一份竞业禁止条款。该协议保证在方圆一英里内不会有其他食品或饮料摊贩与其竞争。她希望乔伊赔偿她遭受的损失，因为顾客现在都在买乔伊的柠檬汽水，而没有买她的饮料。乔伊却表示，如果她的柠檬汽水和他的一样好，她的生意就不会受影响。乔伊每杯 33 美分的利润迅速锐减，一直减到零利润的地步。乔伊不得不开始重新考虑是否坚持自己的柠檬汽水生意……也许开一个滑雪板商店会更好（见第 5 章内容）。

商业的历史

商业的起源是什么？历史上第一位商人是谁？他们买卖的商品是什么？这些都无从考证。有证据证明早在一万年前，在文明的发源地中国和美索不达米亚（即现在的伊拉克和伊朗）就已经存在商业行为了。商业或许起源于一个穴居人拿着他多余的雷龙牙齿去交换老虎皮毛。这两

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个穴居人的物物交换开创了历史先例。一个穴居人所居住的地区有许多雷龙，因此他们有大量的肉吃，还有大量的骨头可用来制作武器，但他却难以找到可以让自己和家人取暖的老虎皮毛。另外一个穴居人所在地区有众多老虎出没，但他需要雷龙皮来制作鞋子。通过物物交换，这两个人都获得了各自原本无法猎取的东西。

接下来的内容关于商业的起源和发展，同时我们还会对商业的基本性质——也就是贸易进行描述，以及千万年来贸易的发展变迁。

商业之贸易

贸易是所有商业交易的根源。从自然资源的简单交换开始，逐渐发展成为全世界的商业爆炸。“当一个人能满足他人的需求时，商业便产生了。”[2] 第一批商人也许说的是洞穴语言，交换着诸如皮毛和由动物骨骼或石头制作而成的基本工具等物品。但由于直到圣经时代才出现文字记录，只有寥寥数句提到过早期贸易。通常来讲，为了贸易往来，一定出现了某种有组织的文明。也就是说，社会上一定出现了不同的社会等级和社会分工，有些人专门务农，他们专门种植一种或几种农产品，于是他们拥有的自然资源之间存在差异，就有兴趣与其他人群进行交换。

易货制度

最早的商业概念是围绕贸易而展开的，这也被称作以货易货。一个人拥有某个别人想要的物品，她就有可能用其换取自己想要的某样物品。最开始用来以货易货的物品是一些家畜——牛、羊、骆驼等。随着游牧社会向农耕社会的过渡，谷物和蔬菜也成为贸易的对象。

易货制度的最大问题在于这取决于人们相互需求的一致程度。也就是说，如果你有多余的牛肉，你又需要修鞋，你就必须找到一位需要牛肉的补鞋匠。但你后来发现，当地那个补鞋匠虽然有时间有能力修理你

2. 威廉姆·克拉伦斯·韦伯斯特，《商业通史》，第 1 卷，第 3 页，波士顿，金氏出版公司，1903。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的鞋，但他是个素食主义者，他更愿意要苹果交换。你现在必须要找一位想换牛肉的种苹果的人，这样你才能修鞋子。发展到这个时候，货币开始发挥作用。人们需要一种促进贸易的价值中介，即货币。理想来说，货币这个中介形式必须持久、易于运输以及从本质上讲具有价值（比如由较珍贵的金属制作或者某个个人很难制作等）。多年以来，货币出现了几种不同形式（见下文）。

如今，以货易货仍然存在。朋友之间相互交换各自的服务，有些人为了避开税务员相互交换货品和服务。以下几个网站都可供大家进行以货易货的交易：

www.dotcombarter.com　　www.metrotrading.com

www.u-exchange.com　　www.ucanbarter.com

古往今来的货币形式

公元前 9000~6000 年：家畜

家畜（母牛、绵羊、山羊、骆驼、水牛等）是可食用蛋白，也可用于耕田，可产奶。它是一种优秀的价值储存手段，也是最早的易货商品之一。约在公元前 6000 年，人们也交换农作物、谷物、大麦酒和葡萄酒等。

公元前 1200 年：贝币（普卡珠贝）

贝币都是在太平洋和印度洋中繁殖的软体动物的贝壳，这是最早并最为广泛使用的货币中介形式。

公元前 1000~500 年：金属货币

最早的金属货币是在中国发现的青铜货币和铜币。这些金属货币是扁平的，中间有孔，这样就可以用一根链子或绳子从孔里将这些货币串起来。在世界其他地区（如土耳其、希腊、波斯、马其顿以及后来的罗马帝国）用到银块、铜块和金块。这些金属块最后都衍变成了圆形，上面还刻有神和皇帝的画像以保证它们的价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公元前 500 年：金币和银币

大流士一世推行金币和银币，这大大推动了阿契美尼德帝国（如今伊朗、伊拉克、土耳其、保加利亚、希腊、埃及、叙利亚、巴基斯坦、约旦、以色列、黎巴嫩、中亚、阿拉伯和利比亚等地部分地区）的经济发展。

公元前 118 年：皮革货币

钞票的原形是在中国发现的一英尺平方大小的鹿皮，鹿皮上绘有彩色滚边装饰。

公元 900 年：纸币

最早的钞票出现在中国唐朝。商人们用存款通知换取存款通货，满足人们的支付要求。

公元 800~900 年：鼻子

民间有个说法，爱尔兰人如果拒绝缴纳入侵自家领土的丹麦海盗的苛捐杂税，他们就得“用鼻子来支付”（pay through the nose*）。拒不服从的纳税人会被这些海盗切开鼻子。

15 世纪：书面承诺

在欧洲，商人交出收据以取回保证金，这成为银行操作的最初形式，金融中介机构交换不同形式的收据和付款单据，包括本票、支票和汇票。

1661：钞票

斯德哥尔摩银行发行了欧洲第一张政府支持的货币。

1816：金本位货币制度

伴随着政府发行的货币而产生的通货膨胀问题致使英国采取黄金作为英镑的价值标准（根据一磅白银来确定其价值）。欧洲其他国家纷纷效仿，美国则在 1900 年通过金本位法案。但到 20 世纪 70 年代，大多数国家都废弃了金本位。

2002：欧元

1 月 1 日欧盟推行新钞票和硬币，这是近代史上国家货币的最伟大统一。

---

* pay through the nose，后引申为“敲竹杠”的意思

——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现在：无形货币

电汇、电子支付及其他电子化付款形式日益盛行，可能还会有所发展，“智能卡”（如嵌入微型芯片的信用卡促进了较小规模的交易）的推行更是如此。

来源：格林·戴维斯（Glyn Davies）所著的《从古至今的货币历史》（A History of Money from Ancient Times to the Present Day）第三版，威尔士大学出版社 2002 年出版；以及 2005 年 6 月 28 日摘自维基百科，http://en.wikipedia.org/wiki/Achaemenid。

自然资源的盛产与匮乏

如果没有自然资源，就无所谓贸易或以货易货。自然资源即由大自然母亲所提供的一切事物，如石头、金属、水果、蔬菜、谷物、香料、鱼、牛、羊、猪、马、水、树产品（木头、树皮、橡胶、可可油、棕榈油、栅栏等）、动物产品（羊毛、皮革、动物油脂、蛋类、皮毛等）、以及后来出现的油类、天然气、水电和乙醇等。因此，早期具有贸易优势的人都拥有丰富的自然资源。随着社会分工越来越细，人们学会任意支配某些自然资源，并就这些自然资源提供相应的服务，让它们更具价值。这也被称作“价值链，”这一点会在第 2 章内容中做详细讨论。早期价值链的一个范例是，中国家庭很早就知道如何养蚕茧、割丝线、染丝线、织布，然后将布料制作成衣服、套子、袋子、地毯以及各种其他产品。中国人在蚕茧或生丝的价格基础上为这些产品加价。实际上，这些丝绸产品的价值非常之高，以至于后来以此来为一个大型的贸易网络命名：丝绸之路。这条贸易之路从公元前 200 年一直活跃到公元 1400 年。

在历史上最受青睐的自然资源是什么？

胡椒、肉豆蔻、肉豆蔻干皮。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

早期商人

有着“肥沃新月地带”美誉的亚洲西部地区（以色列、约旦、黎巴嫩、叙利亚的部分地区、伊朗与土耳其东南部）被认为是农业的发源地。世界上第一批农民、作家和天文学家被认为是大约公元前5000~4000年出现在位于美索不达米亚南部的苏美尔人。他们发明了众多军事物品以及车轮、斧头、钉子、凉鞋与啤酒酿造技术。他们发明了一种文字的图像形式，这种文字形式后来演变成锲形文字，比埃及象形文字早75年。苏美尔人还准确无误地发现了太阳系的十二颗行星并确定了这些行星之间的距离（我们当代天文学家直到1930年才“发现”冥王星）。我们还应该感谢苏美尔人教给我们每分钟60秒和每小时60分钟的概念。在遥远的地方黑曜石和天青石的发现表明苏美尔人是早期商人。

有些证据表明，在如今的叙利亚和埃及，新石器时代（公元前8500~4000年）的人们就在酿造葡萄酒。古代陶器、文本和信件印章等都表明，公元前3500~3100年[3]，在现在的伊朗、伊拉克和叙利亚等地区葡萄酒的贸易很活跃——出乎意料的是，当今这些国家因为伊斯兰宗教信仰而禁酒。这些群落常年定居，定居点储藏有家畜和一些农产品。新石器时代的人类就可以制作面包、酿造啤酒并且烹制各种肉食和谷物菜肴。这个时期，居民之间很有可能相互做交易，这些东西也很有可能被传到游牧民那里。

在同一时期的中国，即公元前8000~5000年，在河南省有一个新石器群落形成了裴李岗文化，他们开始种植小米并饲养猪。有人认为该群落是中国最早的陶瓷制作人之一。在南亚，梅尔嘎尔(建于公元前7000年，在如今的奎达、卡拉特和巴基斯坦锡比之间）的群落也开始了饲养牛羊，种植大小麦。

关于贸易和商品的最早历史记载大约是公元前2600年，当时埃及人从亚洲买回香料，供基奥普斯金字塔（Chcops Pyramid）的工人们食用，

---

3. 宾夕法尼亚大学考古及人类学博物馆。2005年6月14日摘自网站http://www.museum.upenn.edu/new/exhibits/online_exhibits/wine/

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因为他们相信这些香料可以为工人补充体力。另外，埃及人还需要山扁豆和肉桂皮来保存尸体。不久之后，叙利亚人从印度尼西亚的香料群岛弄到了丁香。实际上，公元前2000年是个非常活跃的时期。巴比伦帝国(今天的伊拉克）刚刚兴起，据某些记载，埃及的君主制度已经盛行了几百年的时间。回溯到公元前2000年，最开始的银行家身着宽大长袍，在底格里斯河流域（今天的伊朗/伊拉克）说着腓尼基语和亚述语。而在公元前2000年，中国人已经制作丝绸，并开始进行丝绸贸易。差不多同一时期，西顿（今天的黎巴嫩）也因精美的纺织品而闻名。迦南群落（今天的以色列和黎巴嫩）的后裔在腓尼基定居下来，并成为古代有名的航海者和贸易家。最初的罗马字母就是由腓尼基人创造，而且，腓尼基人还发现了当地的骨螺资源，这种甲壳类能够产生一种稀缺而有价值的紫色染料。在腓尼基影响力登峰造极的时候，他们控制了整个地中海地区的贸易——从北非和西班牙开始，穿过埃及、意大利一直到黑海的远东海岸。

同时，在世界的另外一端，尧建立了中国第一个朝代。根据中国历史学家的观点，尧发明了一种图画文字形式。尧还被认为是音乐、制衣以及节日期间祭祀风俗的发明人。据说尧的儿子神农氏教授农耕技术，用麦子制作面食以及用稻米酿酒。

最早的正式商业形成可能出现在古代波斯。许多与贸易有关的英语词汇都出自波斯语，比如芦笋、集市、柠檬、瓜、橙子、梨、腰带、披肩、菠菜、镶宝石头饰和绿松石等。位于底格里斯河（今天的伊拉克摩苏尔）的古代亚述首都尼尼微长期以来都是亚美尼亚、波斯湾、印度与中国的贸易中心。由于巴比伦（距离今天的巴格达60英里）位于幼发拉底河，地理位置也更具战略性，因此尼尼微的重要性逐渐为其所取代。黄金、象牙、珠宝、丝绸、棉花、羊毛、挂毯、香料、细木、猎狗等商品来自印度、大夏（阿富汗与巴基斯坦北部的兴都库什）和中国。锡兰（斯里兰卡）和波斯湾国家盛产珍珠，而阿拉伯的乳香、没药*和各种其他香料

*没药：古代西方最为重视的香料和药膏，味芳烈而苦。

——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

及熏香原料等贸易非常发达。东部地中海国家出产木材和石头；亚美尼亚和小亚细亚供应酒类和油类；埃及有亚麻、谷物、牛和马；塞西亚（关于它的确切地点有所争议；有人认为它是蒙古、中国、俄罗斯和哈萨克斯坦交界的阿尔泰地区）进行皮毛贸易。随着巴比伦帝国的没落，贸易中心转移到苏萨（位于伊朗西南部）。

贸易不再可能消失，贸易所需要的自然资源的盛产或匮乏，以及控制这些资源的能力决定着帝国的兴衰起落。随着腓尼基影响的衰退，他们的后继希腊人占据了商业主导力量，雅典与柯林斯等城市成为国际贸易中心（公元前 400 年）。亚历山大大帝（马其顿人）建立亚历山大古城，在黑海与里海之间计划修建大运河，并在巴比伦和印度之间重新开通海上航线，这些举措大大促进了东部地中海城市的发展。随着商业在主要文明古国的兴起，也促进了哲学、艺术、文学、建筑与政治的发展。

除了希腊人，伊特鲁利亚人（以意大利北部波河流域为中心）也赢得了影响力。由于厄尔巴岛盛产铁矿，他们提供五金器具和外汇。就历史各个朝代来讲，橙黑相间的伊特鲁利亚陶器的雅致程度都是无与伦比的。然而，与伊特鲁利亚人联盟的迦太基人（公元前 9 世纪）在与希腊人的一场战争中失利了，随后伊特鲁利亚人失去统治优势；他们的影响力后来都为罗马帝国所取代。

罗马帝国是古代历史最重要的时期之一，这一点多处文献都有记载，毋庸置疑。从贸易的角度来看，罗马人从帝国各个角落进口大量的农产品、酒和制成品（如丝绸、香料、挂毯和其他奢侈品）。但罗马人在出口方面却表现不佳。罗马人对贸易的贡献主要表现在道路和基础设施改善方面。最终，高税收、政治不稳定以及“酗酒、暴饮暴食和淫荡等恶习”[4] 导致了罗马帝国的商业在两百年后走向衰败（公元 476 年）。当然，当匈奴人在公元 443 年挫败罗马军队的同时，这种商业上的衰落也未能帮助罗马人。

4. 韦伯斯特，《商业通史》，第 34 页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

丝绸之路

盗匪猖獗、富有阶级对大众的压迫以及流行病肆虐等问题让欧洲逐渐走向“黑暗时代”（大约为公元800~1000年）。贸易和商业活动有所减退但尚未完全消失。由于缺少一种稳定的货币，富人偏爱以黄金、白银、珍贵陶器、装饰品、精美挂毯以及宝石来储存自己的资产。反之，中东和亚洲非常繁华，贸易兴旺。波斯人居住房屋的华丽程度胜过欧洲任何一位国王或皇后。康斯坦丁建立君士坦丁堡（即现代的伊斯坦布尔），为希腊商船提供重要转口港，以及从东方进口大量奢侈品。

这个时候，丝绸之路达到商业和文化的巅峰。马可波罗花了24年时间沿着丝绸之路走遍了亚洲，实际上，这是一个将中国、印度、中东和欧洲连通的路线。丝绸之路对贸易、政治融合、宗教和文化的重要性不可低估，与丝绸之路毗邻的国家都可以在某种程度上获益。贸易提高了相关国家的居民生活标准，佛教从中国传向东南亚，印度教从印度传向亚洲，伊斯兰教从波斯传到非洲、中亚和东南亚等。各国政府对经过其领土的货物征收关税，并确保运货车队的安全。在这些关税当中，许多关税都过高，尤其在欧洲，这限制了贸易发展。

在中东与欧洲买家之间出现了一群会说多种语言的犹太商人，他们的角色相当于经纪人。这些犹太商人通常将高档、小批量的物品如香料、香水、宝石和丝绸等带给欧洲买家，以此交换宦官、女奴、男童、宝剑和皮毛。但在公元908年，中东与中国的贸易路线变得不安全起来，犹太商人的网络瓦解了。

在犹太商人在欧洲渐有影响力的同时，伊斯兰教创立者穆罕默德将混战的阿拉伯部落统一成一个国家，并让他们知道商业是有益的。于是阿拉伯人很快就生产出一些具有极高价值的丝绸、锦缎、挂毯、小地毯和铸剑，这些产品都闻名遐迩。阿拉伯人对商业有两个重要贡献。第一，他们在艺术与精细物品（如皮革、玻璃器皿、陶器、纸张、香水等）制造方面的技艺将西方的品质概念提升到一个新水平。第二，他们推行科

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

技农业、系统灌溉和轮作，使用肥料，利用各种水果和花朵进行嫁接，培植全新的农作物。

入侵的贸易者

纵观历史，许多入侵者或掠夺者都与征服有关。其中有些入侵者（如匈奴人和西哥特人）对比较稳定的社会和农业社会进行领土占领（或以“殖民地化”而为人们所熟知），而另外有些入侵者却在入侵过程中无形地促进了贸易的发展。

公元8~11世纪，北欧海盗的足迹踏遍北欧、俄罗斯，甚至向西远至纽芬兰。他们的传奇故事众说纷纭，有人视他们为英雄，有人将他们看作入侵者和煽动者。他们既是殖民者和海盗，也是商人和探险者。他们在很大程度上制造了恐惧，但最终还是促进了其所定居国家（英格兰、俄罗斯和冰岛）的商业发展。在大肆掠夺期间，他们令欧洲大多数国家已经衰退的贸易重新复苏。

与此同时，几个意大利城市一跃成为重要贸易场所。由逃离匈奴人的难民所建立的威尼斯基于其良好的战略位置，为西欧、埃及、叙利亚、希腊、君士坦丁堡和远东提供通道而成为新的商业之都。另外，威尼斯盛产两样需求量极高的重要商品：鱼和盐。威尼斯人还被认为确立了国际商业金融规则，虽然经常使用信用证的犹太商人对这种说法有所争执。（在英语当中，“bank”（银行）这个词来自意大利词汇，意思是货币兑换商工作的地方。）

商业是十字军东征（11~13世纪）的重点所在。教皇告诉他的臣民，他们不得与“异教徒”（即非基督徒）做生意，而这些异教徒占领了欧洲部分地区（西班牙南部地区和意大利南部地区）以及拜占庭（即土耳其）。但是，商人（尤其是意大利的威尼斯、热那亚、比萨等城邦）却继续与东方保持贸易关系。随着阿巴斯王朝（伊拉克逊尼派部落先驱）控制中东，并开始寻求对拜占庭的统治，他们也逐步灌输一种教规更为严格的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伊斯兰教（有人把此称作"暴政"）。[5] 于是教皇批准对东方发动一场反对伊斯兰群体的圣战。认为自己的商业活动受到威胁的欧洲商人在经济和后勤上全力支持十字军。作为回报，他们对这些商人实行免税、商业用地许可、偏远的零售商铺特许经营和货币支付等奖励政策。十字军东征导致两个重要结果：由于太多贵族经济上遭到损失或被杀，封建制度灭亡；西方在制造（如纺织、玻璃器皿和皮革等）、农业（新作物和农耕技术）、科技（风车和航海）及生活（内衣的使用、一年洗几次澡、文雅的礼节、桌布和床单、肥皂、香料、壁纸、瓷砖、地毯等）等方面从伊斯兰国家学会了很多。从海外服役归来的平民带回在东方的所见所闻以及他们豪华的物品，于是，欧洲城市开始对这些物品进行复制。就这样，东西方之间的贸易得到发展，互动甚至更为频繁。

随着欧洲从黑暗时代崛起，十字军已成为历史，亚洲和中东被蒙古帝国统一——它是世界上仅次于大英帝国的第二大帝国。在 1290 年，帝国达到巅峰时期，领土从朝鲜延伸到匈牙利，从俄罗斯到伊朗，共有 1380 万平方英里（3500 万平方公里），人口超过一亿（还不包括帝国建立时死掉的 3000 万）。帝国创立者成吉思汗推行诸多政策和活动，推动了整个帝国的贸易：

- 严格的规章制度；
- 以业绩为基础的升迁；
- 宗教包容政策；
- 对平民财产的盗窃和肆意破坏行为进行严惩（死刑）；
- 教师、律师和艺术家免税；
- 邮政系统的发展；
- 对贸易路线和商业关系的积极保护。

实际上，在蒙古的保护下，丝绸之路出现了前所未有的繁荣景象，往来比以往更为频繁。邮政系统是对近 2000 年前的"驿马快信制度"的完善和提高（见"驿马快信制度"）。但由于成吉思汗的子孙们都没有他

5. 韦伯斯特，《商业通史》，第 50 页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当年的骁勇，蒙古帝国于 1400 年衰落。因为领土边境的政治不稳定，丝绸之路在随后不久就关闭了。到了中国明朝时期，丝绸之路的边境也被关闭。奥斯曼帝国在混乱中崛起。在这一时期，来自东方的产品有所衰退，贸易的平衡与影响力重回西方，尤以意大利为甚。

在欧洲，文艺复兴运动扎稳脚跟，从很大程度上来讲，是佛罗伦萨的美第奇（Medici）家族推动了这场运动。尽管蒙古帝国促进了陆上贸易，但获得利益最大以及扩张可能性最大的还是海上贸易。随着丝绸之路贸易的没落，海上贸易同时在欧洲（尤其在威尼斯）和中国发展起来。宦官舰队司令郑和七次下西洋，共到访波斯湾、红海和东非海岸等 37 个国家。威尼斯政府几乎掌控了海上贸易的方方面面，包括路线、日程安排、停靠港、抵港和离港时间、每艘船只的水手和指挥官的数量、进行贸易的特定货物以及每件货物的价格等。每个港口都会安排一名领事，领事的职责是汇报当地政治与经济环境，包括农产品和制造产品的状况。这些威尼斯领事在发展政府间的国际关系和海事法典方面起到非常重要的作用。到了 15 世纪末，威尼斯已拥有 3，000 艘商船，并且有 300 多艘战舰保护这些商船。当时所有的商业价值估计有 2500 万（相当于 2003 年的 6 亿美元）。当时威尼斯商人的平均年收入大约为 14，000 美元（相当于 2003 年的 308，000 美元）。

如果说威尼斯是通商航行的中心，那么佛罗伦萨已成为国际金融中心。美第奇家族在意大利各地开办大银行，甚至在伦敦和维也纳也开设了支行。佛罗伦萨银行接受存款、放贷、处理外汇交易、开展大型信贷网络（包括开取款单和国际信用证）。这意味着商人无需拖着成堆的黄金和在各个封地做生意需要的各种硬币到处跑。存款账号和信用证（这些类似于今天的签帐卡和信用卡）大大促进了国际贸易，让几个政府能够在经济上支持他们的海外探险。

殖民主义——大不列颠（法国、葡萄牙、西班牙）帝国日不落

文艺复兴唤醒了欧洲人，让他们看到在农奴制度、贫穷、宗教虔诚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

及苦行生活方式之外的生存状态。火药、印刷术和指南针三大发明切实地改变了商业世界。火药对推翻阻碍中世纪贸易的封建制度起到推动作用。印刷术降低了书籍价格，知识在各阶级人群中传播更广泛，相应地激起了探险和求知的欲望。指南针掀起了海上航行的革命，直接引起了美洲和好望角的“发现”以及环球航行。这些新的地理发现开拓了地中海和北海之外的商业领域，导致几个欧洲国家试图在全球扩张领土的胃口变得更大。

这一切主要还是因为欧洲人本身具有探险和殖民化的嗜好。葡萄牙水手达伽马绕着好望角启动了探险之旅，开始制订前往印度加尔各答和喀拉拉的海上路线，后者是世人竞相追逐的胡椒贸易中心。其他葡萄牙探险家（16 世纪）纷纷效仿，代表葡萄牙宣称对印度、霍尔木兹海峡、阿曼、马六甲（马来西亚南部）、摩鹿加群岛和班达群岛（印度尼西亚的香料群岛）、菲律宾、非洲的东西海岸地区以及今天巴西的东部地区的所有权。葡萄牙政府推行垄断的贸易形式：他们控制了所有战略航运前哨，只允许葡萄牙商人从印度和亚洲将货物带到欧洲。另外，葡萄牙完全控制了某些香料（如香草、丁香、胡椒和肉桂）的销售，并基于在特定地区向某些人群授予贸易权而严格控制中间国之间的贸易。但由于诸多原因，葡萄牙这个帝国的羽翼尚未丰满便很快没落。首先，政府意欲将贸易中心放在从殖民地将货物带回到葡萄牙，再将货物卸给欧洲商人（主要是荷兰商人）。于是，葡萄牙扮演了中间人的角色，货运代理并未为其带来额外收入。其次，他们在亚非推行垄断制度，并对当地人实施残酷的政策，这导致其他国家不惜以牺牲葡萄牙人为代价而寻求自己的贸易机会，其中尤以荷兰、英国和法国为甚。第三，里斯本当时名声不佳，它是第一个也是最大的非洲奴隶市场——葡萄牙政府对非洲土著人的敌对态度让土著人强烈想要摆脱葡萄牙的控制，哪怕是逃到其他殖民国家的手掌心也好。第四，葡萄牙的“索取”精神促使他们对殖民地只进行掠夺，不做任何投资。葡萄牙本来可以尝试通过扶植农业或商业让自己的殖民地变成有效的贸易供应国，但他们并没有这么做。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

西班牙人是下一个帝国缔造者。从哥伦布（1492 年）穿越科迪斯、皮萨罗、阿尔马格罗和乌达内塔（1565 年）开始，西班牙逐渐将南美和中美洲的大部分地区、墨西哥、加勒比海国家（古巴、圣多明戈、波多黎各等）及菲律宾等地都纳入囊中。但西班牙探险者的目的集中在占领土地和发掘黄金上，对建立贸易前哨的兴趣不大。西班牙的征服带来两个后果：在试图将当地文化和艺术转变成基督教文化的过程中，造成当地许多文化和艺术的灭绝；西班牙语在整个美洲传播。和葡萄牙人一样，西班牙人在殖民地也采取了同样的垄断政策。他们本来可以让当地人生产许多东西（由此增加原材料附加值，利用廉价劳动力），但西班牙政府禁止对很多物品进行生产，这样他们就可以对原材料索取高价（一趟船运货物船长可获得 100%~300% 的利润）。殖民地的所有高级职位都由西班牙人担任，外国人不得在这些国家从事贸易活动或定居，进出口关税非常之高。

到了 1648 年，西班牙帝国分崩瓦解。在文化和科技上，西班牙是欧洲最先进的国家之一，他们跟西班牙南部的摩尔人学习了数学、艺术、农业和制造。但西班牙人不但没有有效利用这些知识，反而不断迫害摩尔人，直到他们迁回非洲。此外，大量进口白银（硬币），造成西班牙通货膨胀，政府试图通过控制价格、限制工业和禁止出口等政策来解决这一问题。西班牙似乎只将重点放在天主教文化的传播上。菲利普二世统治荷兰，这时荷兰已经是一个繁荣的贸易国。但当他狂热地想要将新教徒转变成天主教徒时，他已对这个国家南部的大部分地区（即现在的比利时）造成破坏。北部地区（阿姆斯特丹和鹿特丹等地）逃过了菲利普的暴政，继续繁荣发展。荷兰的造船业主和水手被认为是世界上最优秀和最大胆的人。与此同时，回到西班牙，宗教审判（1481~1492）驱逐、杀害许多有创造力和知识渊博的社会成员。最后，英国人在 1588 年击败了西班牙的无敌舰队，西班牙的海上霸主时代宣告结束。

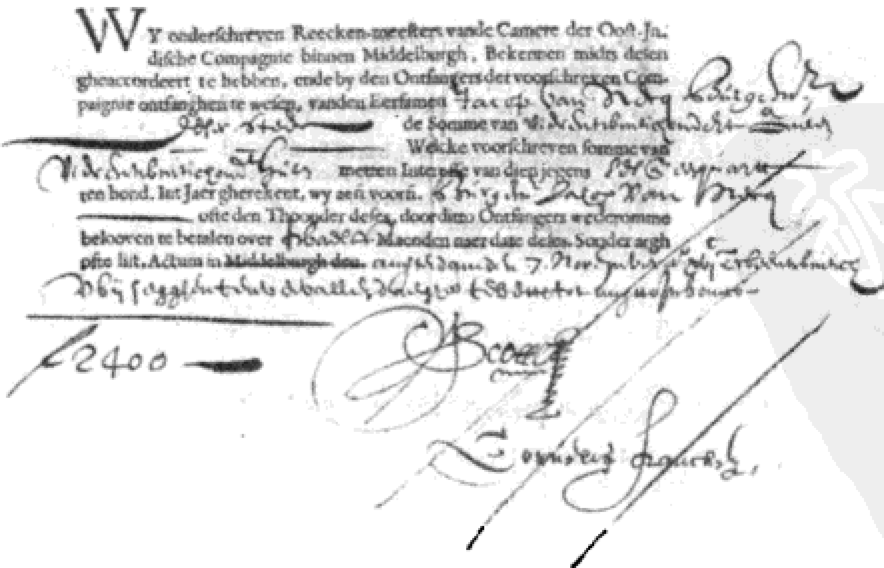
法国和荷兰也在海外殖民地寻求贸易机会，主要在非洲和亚洲。当葡萄牙在印度尼西亚和香料群岛失势之后，荷兰占领了这两个地方。许多非洲国家成为法国的殖民地，法国还凭借自己保护所有东方天主教的政策成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为一个受欢迎的“保护者。”法国与土耳其的苏里曼二世签订条约，赋予她与奥斯曼帝国进行商贸的权利。但由于法国从美洲进口较多黄金和白银，这导致法国遭受通货膨胀，其经济政策和西班牙一样令人窒息。到了 16 世纪末，法国卷入到内战当中，在国际贸易中面临来自英国与荷兰的激烈竞争。

第一家公司

荷兰摆脱西班牙的暴政之后，以空前的热情重建经济。他们从事渔业、农业、制造业、金融业、贸易并进行勘探。阿姆斯特丹成为世界商业和金融的首府。由于菲利普二世禁止西班牙与荷兰之间进行贸易，因此逼迫荷兰商人去东印度群岛直接采购商品。在这种背景下，诞生了荷兰东西印度公司（Dutch East and West India Companies），这是两家最早的公司实体。荷兰东印度公司于 1602 年由荷兰政府创建，是世界上第一家跨国公司以及第一家发行所有权股份或股票的公司。几个荷兰城市和公民持有该公司股份和分摊利润，其中有荷兰人、德国人和比利时人。荷兰东印度公司成功将葡萄牙人从马六甲、摩鹿加群岛、爪哇、锡兰、西里伯斯岛和马来半岛等地赶走。公司在巴达维亚（今天的雅加达）设立总部，这里成为荷兰殖民帝国的首府。荷兰东印度公司是第一个半官方半企业性质的机构之一，既管理着帝国，又保持着对宝贵自然资源（胡椒、肉桂、肉桂皮、丁香、糖、大米、棉花、丝绸、硬材和宝石等）的垄断地


WY onderschreven Reecken-meesters vande Camere der Oost-Indische Compagnie binnen Middelburgh, Bekennen midts desen gheaccordeert te hebben, ende by den Ontfangers der voorschreven Compagnie ontfanghen te wesen, vanden Eersamen [illegible] de Somme van [illegible] Welcke voorschreven somme van [illegible] metten Interesse van dien jegens [illegible] ten hond. int Jaer ghereckent, wy aen voorn. [illegible] ofte den Thoonder deses, door den Ontfangers wederomme belooven te betalen over [illegible] Maenden naer date deses. Sonder argh ofte list. Actum in Middelburgh den [illegible]

£2400

世界上最古老的股票

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

位，将这些资源运回到欧洲。公司盈利丰厚，全年股息从 12.5%~75% 不等。到了 1669 年，荷兰东印度公司成为世界上最富有的公司。1799 年，由于管理不善、腐败和过度的债务，公司不复存在。

荷兰西印度公司于 1621 年由众多个人和小型企业合并而成，这些企业本来都在新大陆（美洲、巴西和加勒比海国家）从事贸易活动。在荷兰东印度公司工作的亨利·哈德森想要找到通往东印度群岛的一条西北通道，却发现了这条和他同名的河流。他没有通过这条路线发现亚洲，但他到了那里，就宣称那里属荷兰所有。荷兰人与当地人进行贸易活动，后来在新阿姆斯特丹（现在的纽约）、奥兰治、哈特福德和古德霍普等地建立要塞。荷兰西印度公司并不像其姊妹公司那么成功，尽管它也收获了丰厚利润，但利润主要来自奴隶贸易、走私和海上抢劫等行为。《威斯特法利亚合约》（1648）成功判决荷兰独立于西班牙，同样也限制了荷兰的走私行为，这让荷兰西印度公司的利润迅速缩水。另外，荷兰西印度公司并不擅长控制自己在美洲的殖民地，很快拱手让给了英国人。

同时在整个 16 世纪，英格兰一直在扩张自己的势力范围。伊丽莎白女王一世统治时期是经济稳定最为长久的时代，这也促进了国际商业和探险。英国私掠船（海盗或掠夺者）让位于国家批准的企业，这些企业打着英国国旗与其他国家进行贸易活动，与像俄罗斯公司和东地中海公司这样的机构签订谈判合同，跨过伏尔加河与俄罗斯，还有土耳其、叙利亚及小亚细亚做生意。伊丽莎白女王还鼓励法国、德国、比利时和荷兰等地遭遇宗教和民事迫害的工人及手工艺人移民英国。

英国人是最后也是最成功的一个殖民统治者。部分原因是由于教皇对欧洲各国拥有特殊权利，他发布公告规定哪些国家可以控制世界的不同地区（如葡萄牙独占东印度群岛等）。《威斯特法利亚合约》终止了这一现象，教皇的权利仅限为天主教领导者。随着葡萄牙在亚洲势力的消弱，伊丽莎白女王特许设立东印度公司。两个东印度公司（荷兰和英国）发生冲突，但通过协议有所解决，英国控制印度次大陆，荷兰控制东南亚。后来欧洲的一系列事件逐渐束缚了荷兰，荷兰渐渐失去了对自己在东南

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

亚的势力范围的控制，将这些地方（锡兰、马来西亚、缅甸）拱手让给了英国，而这时的英国已与苏格兰和威尔士王国联盟。

英国在新大陆的活动组织性较差，在很大程度上依赖那些移民到美洲的独立、冷静、虚伪的拓荒者们。祖国几乎无法给予这些殖民者帮助，反而还要依赖他们。英格兰从自己在加勒比海的殖民岛国进口更多比东海岸殖民地还要好的糖和烟草。

商业之交流

交流才是所有商业交易的核心，无论是拿着两张老虎皮交换六个石制工具，还是和一个国际公司合并谈判。至少大家必须得能够相互表明自己的买卖意愿和理想价位。今天，通过电子邮件、手机和互联网等方式，沟通似乎毫不费力，但在过去，与邻村交换商品需要步行、骑马或坐船几天甚至几个月的时间，交流要艰难得多。纵观商业史，我们可以看到，每当一种文明或个帝国摇摇欲坠的时候，运输和沟通网络通常都会遭到破坏，贸易额也会随之下降。因此，商业在很大程度上取决于良好的交流和运输设施。

驿马快信制度

大约在公元前 500 年，在现在的土耳其伊兹密尔和伊朗苏西之间建立了驿马快信制度。沿着 1，500 英里（2，500 公里）长的交通要道上，安排有马匹和骑马的人以及 20 个行政单位（或者称管辖地）。从要道的一端到另外一端需要 15 天的时间。

到了希罗多德时期（公元前 475 年），波斯皇家公路大约有 2，857 公里长，从底格里斯河下游的苏萨城一直延伸到爱琴海的士麦那港（今天土耳其的伊兹密尔）。这条公路一直到阿契美尼德帝国时期（公元前 700~330）都保持完好，每隔一定间隔都设有邮政站和驿站。由于每个驿站都备有精力充沛的马匹和骑士，皇家信使可在九天之内带着信件跑完全程，但普通的旅行者走完全程可能需要三个月。这条皇家公路与许多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其他路线连接，阿契美尼德帝国对其中有些路线也进行保护，比如通往印度和中亚的道路，这促进了印度、美索不达米亚和地中海的定期接触。一开始，皇家公路只用于管辖区之间的官方行政信息传递，但后来也用于个人与商业交流，包括其他地方货物的价格信息传递等。



蒙古骑手

在蒙古帝国时期（1206~1368 年），邮政系统对所有人开放。服务分为三种：二级、一级和最优级。二级邮政服务是步行传送，信使带着信件跑向 3 英里之外的驿站。每个信使的腰带上都系一个铃铛，这样，当他快到驿站时，另一个人就会做好跑向下一个驿站的准备。如果是平常步行需要 10 天的距离，二级邮政服务可保证信件在 24 小时之内到达。每个驿站对经手信件都有所记录，有人会定期对这些路线进行视察。一级服务是骑马将信件送到 25 英里之外的驿站。最优级服务只用于可汗(即统治者）的事务。特殊信使骑着马携带皇家令牌在驿站之间飞驰，信使快到驿站时会吹响喇叭，驿站就会为他准备一匹精力充沛的马匹，等着他换乘。这种快件服务在一天之内可跑 250~300 英里。

此外，邮政服务站还为到访官员提供食宿招待，并起到军事前哨的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作用。而且，普通的行人也可花少量钱在邮政服务站逗留歇息。（想像一下你们当地的邮局也提供住宿会是什么情景！）

商业之经济发展

尽管商业史充满疮痍，但不同社会之间的贸易毫无争议是促使经济发展的动力。从事自由贸易的文化团体无疑功劳最大。一种理论认为，智人（Homo sapiens）之所以取代尼安德塔人（Homo neander tha lensis）是因为发展了一套更优秀的经济体系。大约4万年前，他们共同生活在欧洲，但有证据表明智人和其他远处的群体进行了贸易，他们有了劳动分工。也就是说，技艺拙劣的猎人就留在家里制作工具和衣服，而技艺高超的猎人则外出给家里带回腌肉。这让智人的捕猎效率更高，他们的家庭也有更多肉吃。由于肉供应量有限，尼安德塔人（捕猎效率较低）得不到更多的肉，最终绝迹。

纵观历史我们看到，随着贸易在社会中衰退，人口的总体健康和幸福度也会受到影响。波斯曾经是象征科学知识和奢华生活的国家，但随着其关闭边境，它失去了自己在科学思想和文化进步方面的领先地位。中国也出现过类似情况。在近现代，从长远来看，推行自由贸易的国家要比那些限制贸易的国家在经济上发展得更好。

小结

在本章中我们了解到商业是什么以及商业的历史。商业的基本原理之一是以一种物品或服务交换某种具有同等感知价值的东西（可以是另一种物品或服务，即以货易货，也可以是货币）。我们还了解到，政府与商人为了获得高价值的物品，可谓不遗余力，直至现代社会，在许多方面仍没有变。交流是商业的另一基本元素，交流通道（如道路、邮政系统、言语交流等）越发达，商业交易就越高效，受益也就越多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2 企业基础知识

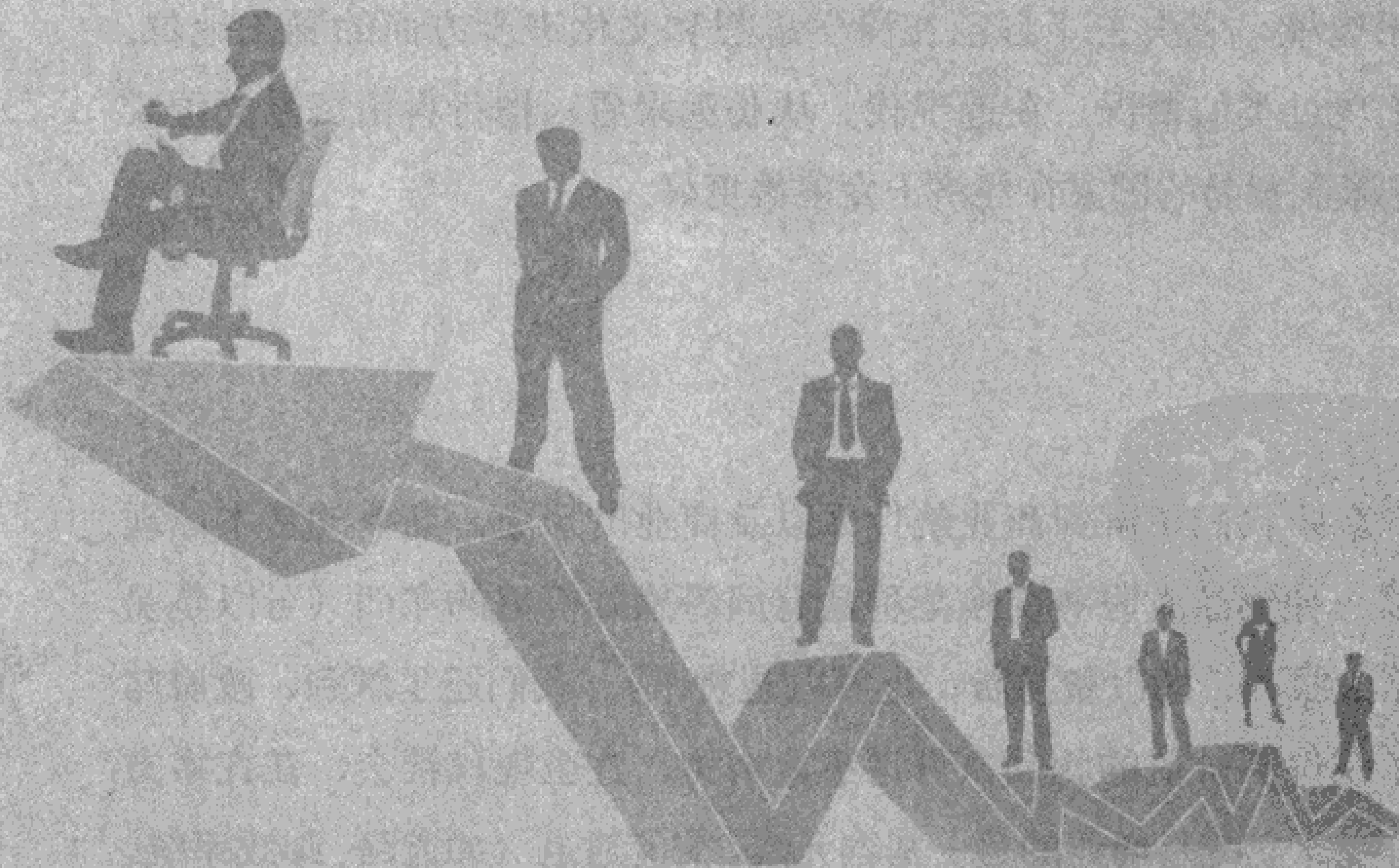


我们没有垄断，我们拥有市场份额，这是有区别的。

——微软 CEO 史蒂夫·巴尔默（Steve Balmer）

如果能将一个企业管理得好，就可以将任何企业都管理得好。

——维京集团创始人理查德·布兰森爵士（Sir Richard Branson）



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了让大家理解企业的运作，本章讲述一些企业的基础知识。我们将探讨企业类型、推动企业的基本经济力量以及企业结构等内容。

企业类型

在现代社会，必须建立一个合法实体才能签订合同和从事商业活动。合法实体有几种类型可供选择，每种类型各有优劣，可根据所有者、所有者的动机以及税收状况来选择企业实体类型。选择何种企业实体类型主要由管理与各种商业活动有关的企业责任及避免在诉讼中个人损失决定。

美国企业

男性所有者占57%，女性所有者占28%，男女共同所有占12%，公有占3%：

- 大多数所有者（71%）是大学水平——约1/4持有本科文凭，1/5持有硕士文凭。
- 持有硕士文凭的多为美籍亚裔和非裔企业所有者。
- 女性创业的人数是男性的两倍，而且她们的收益增长更快（39%相对于男性所有者公司的34%）。
- 拉丁裔创业人数是全国平均水平的三倍。

来源：美国人口调查局2002年企业所有者调查和美国商业部

独资企业

独资企业是指由一个人所有的企业，如乔伊的柠檬汽水摊。乔伊是自己企业的独资经营者或所有者。在大多数情况下，独资企业是一个人自己在经营企业。因此，如果乔伊想为自己的企业添置一张新桌子，他会用自己的钱去买，那么桌子的所有权就在乔伊的名下。独资企业的优势在于最容易管理（通常都不需要文件审批或律师），其缺陷是乔伊的个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人财产（如一套玩具火车、自行车或储蓄罐等）与企业财产（柠檬汽水摊位的桌子）没有划分。因此，如果有人因为喝了他的柠檬汽水生病而起诉乔伊，乔伊的玩具火车可能也会用来赔偿那个生病的人。

合伙企业

合伙企业是指由两个或两个以上的人、公司或团体聚集在一起组成一个团队共同经营的企业。合伙企业有两个著名的例子：威廉·休利特和戴维·帕卡德在车库共同设计一个测试工具；比尔·盖茨和保罗·阿伦在一起鼓捣 MS-DOS 操作系统，后者演变成今天的 Microsoft Windows 操作系统。这两家合伙企业后来都发展成为大型股份公司，但公司创业期却是因为两个人都拥有好的创意，然后将这个创意开发转变成盈利的企业。合伙企业的规模可大可小，既可以只有两个人，也可以像麦肯锡公司那样，是在世界各地拥有近 900 个合作伙伴的全球管理咨询公司。在合伙企业，所有合伙人分摊利益和损失，分摊比例通常由他们在企业的最初投资（或占有）决定。我们可以想像一下，像休利特 - 帕卡德公司（Hewlett-Packard，HP）这种情况，休利特先生和帕卡德先生是平等的合伙人，因此他们各自拥有公司的 50%。合伙份额可通过多种不同规则来决定：投入金钱的数量（启动资金或投资资本），“血汗产权”（工作时间），创意的隐性价值或贡献的特定技术，打入市场的能力（比如知道如何将产品销售给印度尼西亚顾客的印度尼西亚公司）。

在合伙企业里，合伙人份额可以是平等的，也可以是不平等的。其中，普通合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任，通常而言，都是普通合伙人来管理公司，对企业也最为了解。在这种情况下，其他合伙人只负有限责任，如果遇到赔偿或破产他们只损失在合伙企业所投入的金钱或其他财产。还有一种合伙人为隐名合伙人，他们不参与公司运作，但分摊公司盈利和亏损。

合伙企业的优势在于它会让团队精神朝着共同目标、共同掌权以及培养精英团队自豪感的“首位平等”感等方向而努力。合伙企业也有两个缺陷：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一，合伙企业基于目标的相互依存；也就是说，如果其中一个合伙人失去兴趣，或者感觉投入的回报没有像当初承诺那样，合伙关系就会受到威胁。而合伙企业是由于合伙人的独特贡献才获得成功，所以合伙企业想要散伙，要比股份公司困难得多。第二，如同独资企业，合伙人对企业经营过程中所出现的任何违规行为或错误负个人责任。因此，合伙人可能会失去大笔个人资产，这可能比他们在企业创业和发展时所投入的资产还要多。

医生、律师和管理顾问经常会合作成立一个合伙企业。合伙类型通常都在融资模式下运作，这样的合伙企业一般有几个资深合伙人，几个次要合伙人，几个同伴和众多普通工作人员。通过将不同的人划分成不同等级来获取权力，这样，普通员工的努力就支撑着群体里级次更高的人。

两个公司之间也可建立合伙企业，这通常被称作合资企业。我们通常会看到某个技术得到公认的大公司与另外一家公司或个人组建成合伙企业，后者具有某种该公司需要的东西（如技术或打入市场的能力或两者兼而有之）。例如，3M 公司（便签纸等产品的制造商）想打入新市场，比如印度尼西亚，他们不知道如何将自己的产品销售给印度尼西亚人。于是，他们和一家了解市场的当地印度尼西亚公司组建合资企业。又如，康宁玻璃公司（Corning Glass）与陶氏化学公司（Dow Chemical）组建成道康宁（Dow-Corning）公司，制造矽胶产品；与欧文斯·伊利诺伊公司（Owens-Illinois）组建欧文斯康宁公司制造纤维玻璃、防水材料和绝缘材料；与三星公司组建三星康宁高精密玻璃公司（Samsung Corning Precision Glass），制造薄膜晶体管液晶显示器用到的特殊玻璃底层。

股份公司

股份公司是为数不多的真正由一个独立法人承担责任的企业实体之一。尽管股份公司不是活生生的人（比如乔伊，或休利特和帕卡德），但它像人一样拥有合法权利。股份公司被认为是一个拥有永久寿命的“法人或虚构人物。”它拥有财产、签订合同、缴税以及参与社会活动（但股份公司不可以像普通公民那样投票选择市长或美国总统）。股份公司通常

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一个董事会，董事会对首席执行官（通常为董事会成员）进行监督并提出建议。董事会有保护公司利益，保让生计以及维护股东利益的责任。股份公司将所有权股份卖给民众、信托基金机构和其他股份公司。与独资企业和合伙企业不同，股份公司的所有者对公司行为不负个人责任，而且他们的个人损失仅仅是他们对公司股票的投资（即股份）。但公司高级职员逐渐有了对公司违法行为负责的趋势。现在，2002年的萨班斯法案（Sarbanes-Oxley Act）要求公司高级职员在财务报表上签字，保证没有人做假账。

股份公司大都上市发行股票，他们的股票在股票交易所进行买卖，比如纽约股票交易所和纳斯达克。有些股份公司为寡头控股公司，这些公司的股票很少进行交易，即便交易，也是直接卖给做好购买准备的买方（也就是说，交易不是在公开的股票交易场所完成）。

股份公司有几个优势：有限责任、永久期限、独立实体、有从各地筹集大量资本（现金）的能力。股份公司也存在一些缺陷：太多文件（股份公司必须为政府管理人员、股东以及其他参与者准备大量文件，上市公司尤其如此）、双重课税（股份公司按照利润交税，股东再根据他们的所得股利缴税）、市场监管（公司价值每天都会随着股票价格变化）。

有限责任公司（LLC）

有限责任公司类似于股份公司和独资或合伙企业之间的经济实体。这种公司类型是美国近期的一个发明，是对德国早期股份有限公司“GmbH”的效仿。大多数有限责任公司都由专业人士组建，比如会计、医生、律师、室内设计师等。

有限责任公司的主要优势在于创建和维持公司都不需要太多文件，而且，和股份公司一样，所有者对公司债权人的法律责任仅限于投入公司的资本数量（像专业人士组建公司这种情况，通常投入资本都非常低）。由于是根据公司所有者个人纳税申报单对公司利润进行征税，因此避免了双重课税。有限责任公司的另一个优势是它可以为了税收目的来选择自己希望

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的运作方式。在早期，如果公司亏损大于利润，公司可以是独资企业，这样亏损仅限于企业所有者的个人收入。经营后期，有限责任公司可选择以股份公司形式来运作及汇报公司利润，这样所有者可躲避个人经营税收。

有限责任公司的缺陷在于有些国家会对这些企业实体征收比较高的费用或特许税，有限责任公司可能会因为某位所有者的离世而陷入经营困境，难以从投资者那里募到资金，而且有限责任公司对财务要求要比独资企业和合伙企业更高。

非盈利组织

非盈利组织或非盈利公司是在政府管辖之下所组织的公司。公司没有股东，也不发行股票。非盈利组织通常致力于某种社会利益，比如慈善工作、房主协会、探索研究的创办等等。非盈利组织也可以是经注册成立的公司，但根据政府法律可免税。非盈利组织的初衷不是以盈利为目的，而是将收入都投入到公益活动当中（如为癌症研究提供基金、管理童子军、为残疾人提供轮椅、为马来西亚农村建立净水供应等）。大多数非盈利组织的资金来源是个人、公司的捐赠或政府拨款。

非盈利组织的优势在于无需缴纳所得税或营业税，而且，它还有权利对所购买商品及服务要求给予优惠。该组织的缺陷在于必须遵守严格的规章制度，收入的产生和支配必须遵守上报要求。有些非盈利组织也有财务限制（也就是说，他们不可以借钱）。目前世界上最大的非盈利组织是“比尔与梅琳达·盖茨基金”，该组织拥有 610 亿美元的捐助或现金。

基本经济原理

为了更好地理解促使企业盈利的各类因素，我们需要讨论商业中一些基本的经济原理。无论什么类型，每个企业都遵循供求法则以及固定成本与边际成本的概念。大多数企业还拥有一个价值链，可以不同方式利用该价值链来盈利。下面我们就来讨论这些概念。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

供应与需求

供求是任何生意的核心概念，这两者之间的关系通常具有可预测性，如图 2.1 所示。

图 2.1 所示的需求曲线是相对于价格和数量而绘制，通常呈向下倾斜趋势。这意味着一个顾客可能愿意花 50 美分购买一杯柠檬汽水，她甚至可能会再给自己的孩子买两杯。但如果一杯柠檬汽水的价格涨到 1 美元，那么这位顾客可能就只买一杯，不与孩子分享。也就是说，柠檬汽水的价格越便宜，顾客买的就会越多。在图 2.1 中我们可看到，供应曲线也是相对于价格和数量进行绘制的，呈向上倾斜趋势。生产者为一件商品（比如一杯柠檬汽水）设定价格，该价格既反映制作成本，也可以为他带来合理利润。随着价格的上涨，生产者（乔伊）愿意制作更多柠檬汽水——但问题是，在这么高的价格情况下，顾客会购买多少柠檬汽水？供求曲线在图中相交的点叫做“平衡点”。在这个点的位置的商品市场处于平衡状态。也就是说，顾客会以 50 美分的价格购买足够的柠檬汽水，这可以保证乔伊获得相当的利润。

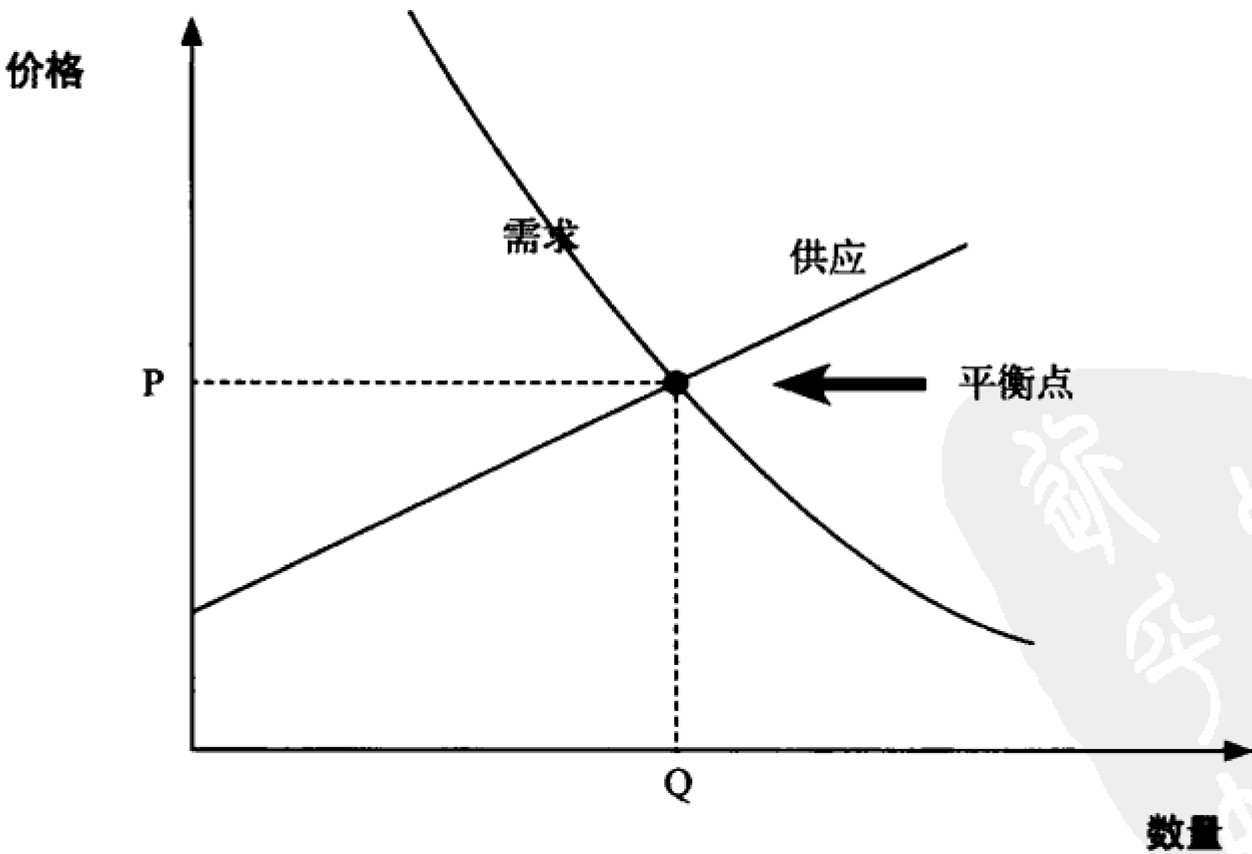


图 2.1 供求曲线

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但如果需求发生改变，会发生什么情况？万一官方研究表明柠檬汽水有害身体健康那会怎样？顾客都有健康意识，他们将不再购买柠檬汽水。如图 2.2 所示，需求曲线将会移动。当需求减少，但乔伊仍制作与往常同样多的汽水，那么就会导致汽水的供应过度。供求平衡是不变的，市场（购买柠檬汽水的所有顾客和柠檬汽水的所有生产商）还会回归平衡。

这意味着顾客可以以较低的价格购买柠檬汽水，而且因为价格较低，有些生产商不是完全停产，就是降低生产数量。乔伊这时有两个选择：降低自家柠檬汽水的价格，或减少生产数量。他的选择可能会取决于其他因素，比如是否有替代品（健怡可乐，橙汁等）以及柠檬汽水竞争对手应对需求降低会有哪些对策等等，这些内容会稍后作讨论。其实，乔伊还有第三个选择：他可以通过与某个慈善机构合作来提高汽水需求量，就像 Alexandra “Alex” Scott 为癌症研究所做的那样（详见 http://www.alexslemonade.com/）。

你可能也猜到，供应曲线也会移动。假设有人想到某个以同样成本制作更多柠檬汽水的方法，如图 2.3 所示，供应曲线会沿着需求曲线向下移动。新平衡点（当市场达到平衡的时候）上价格更低，购买量更大（好比汽水价格更便宜，顾客买的就更多）。

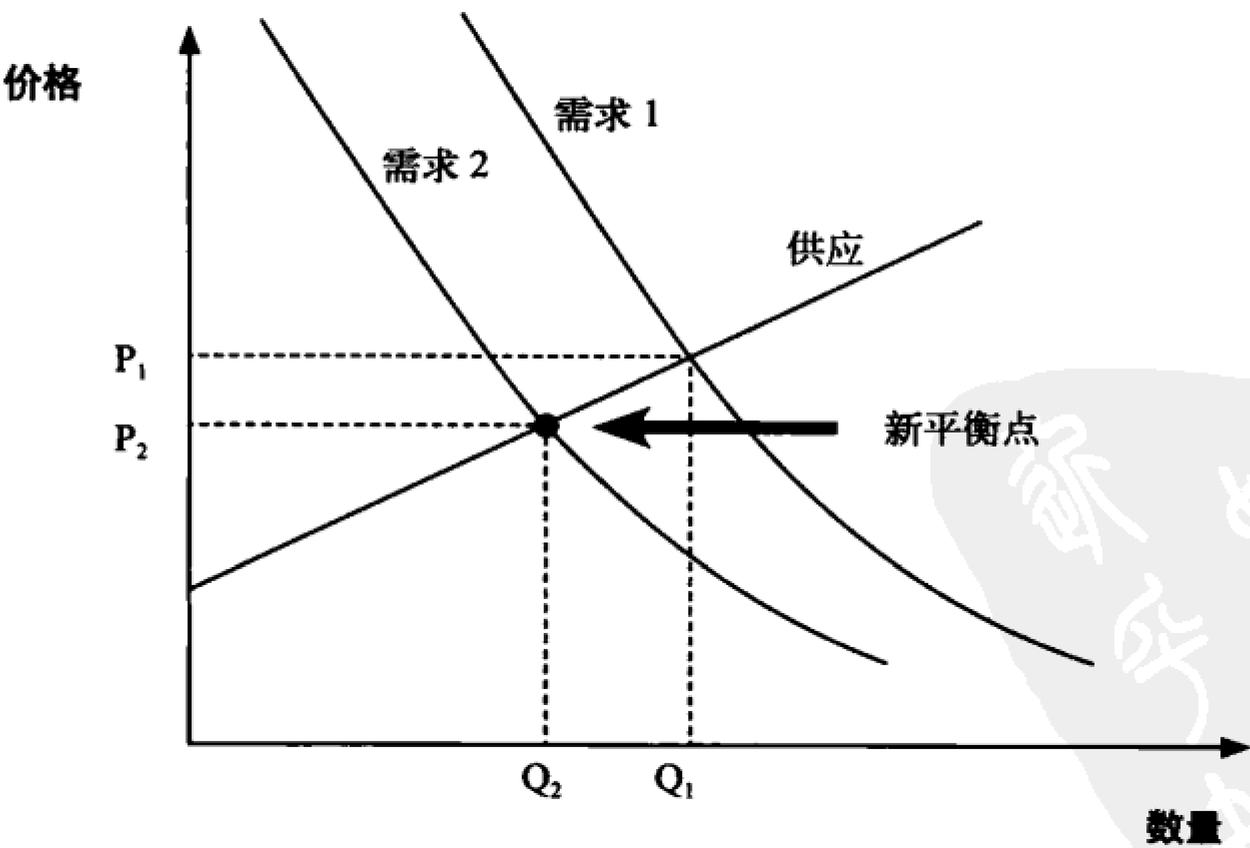


图 2.2 移动需求曲线

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

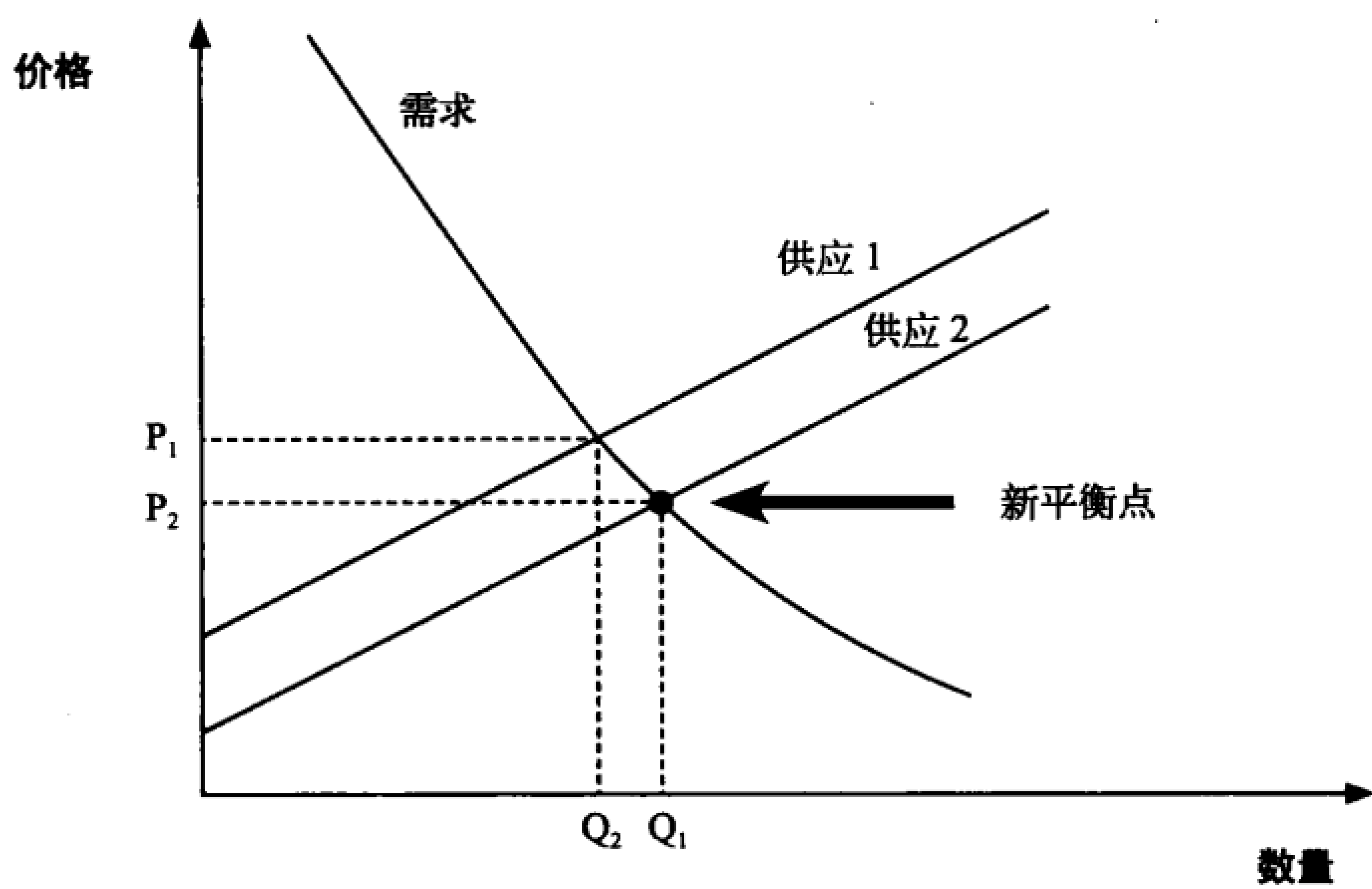


图 2.3 移动供应曲线

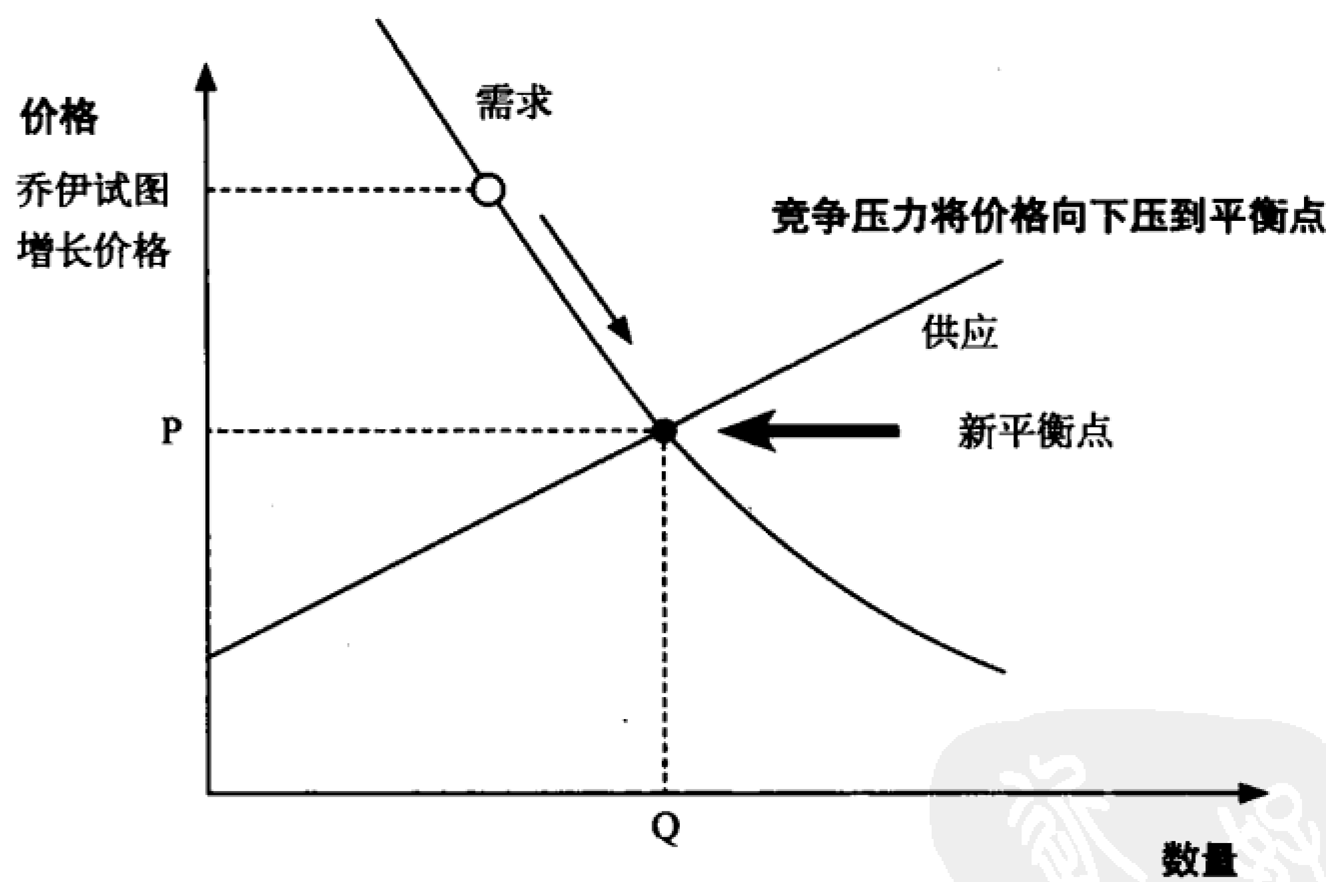


图 2.4 试图增长价格

但如果乔伊（某个生产商）试图抬高价格会发生什么情况？这种情况如图 2.4 所示。除非乔伊的汽水品质比同类竞争产品好得多，否则他会面临供过于求的局面，因为顾客会认为所有柠檬汽水都差不多，从而选

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

择价格偏低的产品。那么乔伊不得不降低汽水价格来靠近竞争者的价格。最后，价格会在供求平衡的地方达到一个平衡点。

范例：6 人经济的供求

供求可被视为个人与市场的互动。假设下面 6 个人在这个简化的经济环境中。

艾丽斯愿意花 10 美元购买一袋土豆。
鲍勃愿意花 20 美元购买一袋土豆。
凯西愿意花 30 美元购买一袋土豆。
丹愿意以 5 美元出售一袋土豆。
艾米丽愿意以 15 美元出售一袋土豆。
弗莱德愿意以 25 美元出售一袋土豆。

两人相互之间可能会出现多种贸易情况，但不是所有人都会发生交易。比如，只要价格在25~30 美元之间，凯西和弗雷德对相互交易会感兴趣。如果价格超过 30 美元，凯西便会失去兴趣，因为价格太高。如果价格低于 25 美元，弗莱德又会没有兴趣，因为价格太低。但凯西将会在市场上发现有其他人愿以低于 25 美元的价格出售土豆，因此她根本不会和弗莱德交易。在一个高效的市场中，每个卖方都会尽可能地提高价格，每个买方都会尽可能地压低价格。

假想凯西和弗莱德正在进行交易，弗莱德欲以 25 美元出售土豆，在凯西同意之前，艾米丽可以以 24 美元出售土豆，而弗莱德不愿意以 24 美元出售，于是他就退出交易。就在这个时候，丹以 12 美元出售，艾米丽不接受这个价格，于是，看似这场交易可能就要达成。但在此时，鲍勃插进来，愿以 14 美元购买。这时，有两个人——凯西和鲍勃愿意花 14 美元购买一袋土豆，但只有一个人——丹愿以这个价格出售。凯西察觉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到这种情况，她不想失去一桩好买卖，于是出价16美元买了丹的土豆。现在艾米丽也愿以16美元的价格出售土豆，因此，在同样的价格下，出现两个买家和两个卖家（注意他们本可以在15~20美元之间以任何价格达成交易），两笔交易就达成了。但弗莱德和艾丽斯怎么办呢？弗莱德和艾丽斯不愿与对方交易，因为艾丽斯只愿意出10美元，而弗莱德不愿以低于25美元的价格出售。艾丽斯不能出比凯西或鲍勃更高的价格来购买丹的土豆，因此艾丽斯无法与他们达成交易。弗莱德的出价不会比丹或艾米丽低，因此他无法与凯西达成交易。换句话说，这时已经达到一种稳定的市场平衡。

从以上描述可以得出一个供求图表。

需求：

1个人愿意花30美元（凯西）。

2个人愿意花20美元（凯西和鲍勃）。

3个人愿意花10美元（凯西、鲍勃和艾丽斯）。

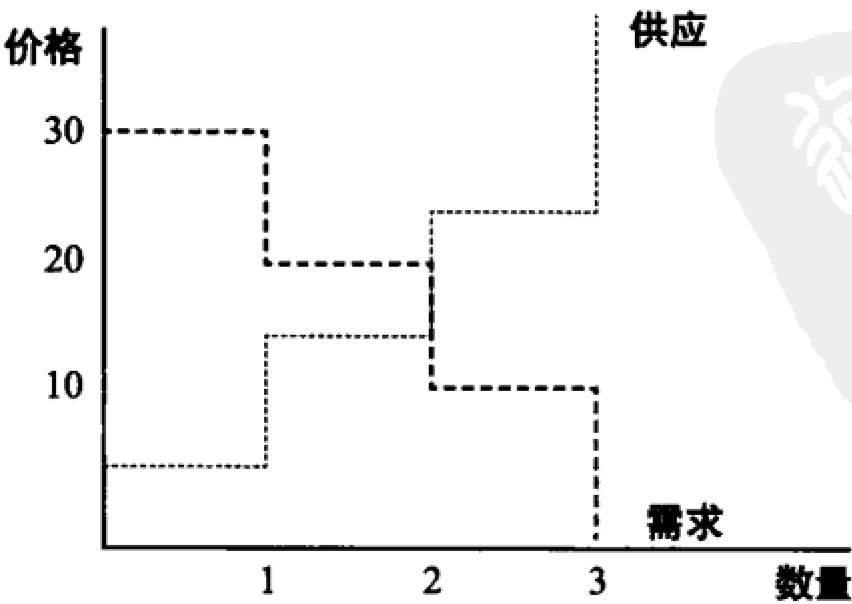
供应：

1个人愿以5美元出售（丹）。

2个人愿以15美元出售（丹和艾米丽）。

3个人愿以25美元出售（丹、艾米丽和弗莱德）。

当交易数量为2袋，价格在15~20美元时，供求达到平衡。无论是丹卖给凯西、艾米丽卖给鲍勃，还是反过来，以及具体价格都无法明确。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这是这个简单模式的唯一局限。如果考虑到自由竞争，价格就会完全明确。例如，如果"最后的交易"中，有人愿意以15.50美元出售，有人愿意出15.51美元，那么价格就可明确到分。随着更多参与者的加入，就更有可能出现平衡价格。

这个范例违反了自由竞争的假设，因为市场参与者人数有限，务必注意到这一点。然而，这个简化经济让我们从一个简单的市场情况了解平衡价格和数量如何被明确。当考虑到有无数参与者以及自由竞争等其他情况时，结果也是类似。

市场形式

上述有关供求的范例都假定是处在一个平衡而开放的市场中，这个市场有许多买家和卖家，没有哪个玩家的权力比其他人更大。大多数市场都处于这种情况，这被称为自由竞争。但有的市场只存在一个卖家，这种情况被称为垄断；或几个卖家，被称为寡头垄断。供求平衡的另外一边是只有一个买家，或几个买家，这两种情况分别被称作买方垄断和买方寡头垄断。这两种情况虽然存在，但不常见。

在垄断市场中，唯一的卖方可为出售的产品或服务随意定价，并附带购买或许可条件。在真正的垄断市场中，所出售的产品或服务具有独特性和不可取代性，就算可能出现类似竞争产品，竞争者也很难进入这个市场。例如，微软多年在PC操作系统领域占据垄断地位。除非使用苹果电脑，否则你的电脑上很有可能安装有微软生产的Windows操作系统。许多制药公司由于专利保护，也垄断了某种产品的销售。正如我们所看到的，如果你是唯一的卖方，垄断是件好事（由你来定价，通常利润都很高）。但垄断对买家来说并不是件好事。因此垄断者会面临政府干预的风险，政府会压制公司索要高价的能力，或设定巨大的销售数量（这也是为什么微软与美国政府以及最近与欧盟之间打了那么多官司的原因）。

市场垄断的形成有多种方式，但最常见的方式是通过政府法令。向你家提供电和煤气的电力公司极有可能是政府批准的垄断企业。为你家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

提供线路的当地电话公司也是如此。之所以存在这些垄断企业是因为在某个特定地区由一个公司来建立和维护电网或电话线路系统更加有效，如果出现几家公司竞争的局面，在安装各自网络的同时会造成地貌的破坏。因此，政府对公司进行管理，并确保他们不会漫天要价。垄断市场出现的另外一种途径是通过法律。专利申请是对所售产品（如专利药品或专利技术）拥有垄断权的一个法律途径。

寡头垄断市场是指有几个大卖方，他们对定价和销售数量有极大权力。在寡头垄断市场，这几个卖家对自己的竞争对手的行为都了如指掌，他们反应敏捷，以便实现或攻破营销战略。寡头垄断者很少在价格上竞争，因为降低价格对所有人都不利（当然除了买方）。寡头垄断的行业有石油、烟草、啤酒、钻石、航空、飞机和飞机引擎等。如果某个特殊行业的主要卖家串通起来确定价格和销售数量，这被称作卡特尔。卡特尔在大多数国家是非法的，但他们可以跑到政府管辖范围之外跨国去实现。两个著名的卡特尔是石油输出国组织（OPEC）和德比尔斯钻石企业联盟。

固定成本与边际成本

为了企业盈利，必须掌握自己的成本或支出。理想的情况是，对产品的定价须保证所售出的每件产品都能赚钱。成本有两种类型：固定成本与边际成本。固定成本是指在生产第一件产品之前，为了做生意所需要一次性花费的大笔现金，通常是指购买生产设备的成本。固定成本也指用以产品升级的某种东西，如运行速度更快的电脑，或者用以扩大生产线的某种东西，如开办另一家工厂。边际成本是指多生产一件产品的花费。以乔伊的柠檬汽水摊为例，固定成本是乔伊用来购买大水罐、摊位标志、摊位桌子（记住，我们没有把冷藏柠檬汽水的冰箱算在内）的钱。我们通常把这叫做“沉没成本”，因为在他卖出第一杯柠檬汽水之前，这笔钱就不见了。边际成本是乔伊为了再制作一杯柠檬汽水所需要的花费。这包括柠檬、糖、独家秘方和杯子。套用第 1 章的数字，乔伊制作一杯柠檬汽水的边际成本大约为 17 美分。如果他决定购买一台榨汁机，他的边际成本会有所下降，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因为他可用快得多的速度制作更多饮料，而且大批量购买原料可享受折扣价。

掌握边际成本有助于确定产品价格。在具有竞争力的市场上，你通常希望产品定价为边际成本或高于边际成本，这样才不至于亏损。如果市场上不存在竞争对手，价格由你说了算，你可以漫天要价！（但这种情况并不多见，除非你是微软。）

对于一个拥有众多产品、服务、员工和市场的大公司，边际成本和固定成本核算要复杂一点，但原理相同。

价值链

价值链是解释企业如何从接收原材料到通过各个流程将这些原材料转变成产品或服务再销售给顾客的一个模型。你可以通过将原材料加工成大家可以使用的某种东西，以此来为自己（利润）和顾客（产品功能、用途、便利等）创造更多价值。比如，一棵柚木对于居住在纽约某个小公寓的人来说用处不大，但柚木椅却很有用。对于制作柚木椅的人来说，价值链可能从柚木开始，可能是原木，也可能是预先锯好的木板。木椅制作者通过对木头进行切割、钉上钉子、制成木椅而为木头赋予了价值。为了增加现代家居设计感，她可能还给椅子涂上油漆，或者再加上一个定制的垫子。这个流程的每一步都为最初的柚木增加了价值。接下来的步骤是确定一个销售价格，并让纽约的顾客知道这把椅子准备出售。接着，当接到订单时，就需要将椅子运给客户。该价值链的最后一步是提供售后服务（万一其中有一条椅子腿比较短怎么办？）以确保客户收到的是一个优质产品（客户可能会带来更多订单，或者会将椅子生产商推荐给他们的朋友）。

同样地，一袋糖、一些水或是一个柠檬对某个口渴（但不想喝白水）并赶时间的人来说不太有用。口渴又赶时间的人更愿意多花些钱买一杯柠檬汽水，因为他花钱买的其实是乔伊将柠檬转变成柠檬汽水的服务（附加价值）。对于乔伊的柠檬汽水摊，价值链如图 2.5 所示。

在价值链的每一个步骤中，乔伊都采用一个流程，为前一投入资源增加价值。从原材料开始，乔伊将柠檬汁、糖、水（加上他的独家秘方）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

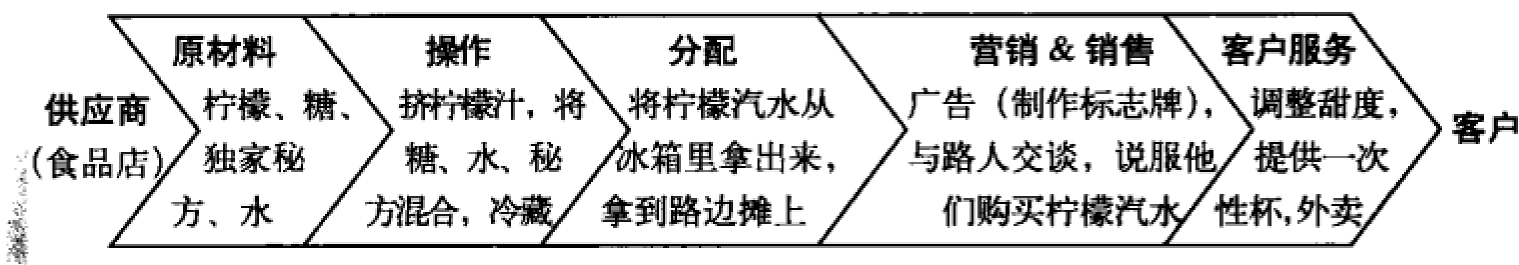


图 2.5 乔伊柠檬汽水摊的价值链

混合，然后将混合液体冷藏。这个过程需要人力、电和知识。乔伊将混合饮料拿到摊位上，鼓动顾客购买，这个过程也增加了价值。一旦拥有固定顾客，乔伊还可以将柠檬汽水送到顾客家中或办公室（当然额外收费），这又是附加价值的一个步骤。

无论生产有形产品（如椅子或柠檬汽水），还是提供服务（如牙医），每种企业类型都有一个价值链。企业盈利的关键在于弄清企业的价值链，并想办法提高企业的利润。运用价值链获得更高利润的主要途径有两个：成本优势和产品 / 服务差异化。如果一个企业加工原材料以及成品运输这个过程花费较少，那么利润就越多。同样，如果一个企业所生产的产品比竞争产品或替代产品更加优质，它就可以以一个比较高的价格出售。理想的情况是，企业的所有环节（组织结构、控制体系、人力资源管理、运作、研发、财务、会计、营销、销售、分销、物流等等）都以最低成本和最高创新程度来支持价值链。价值链的战略作用是弄清楚如何让每个步骤的运作效率最高，所有步骤整合起来就尽可能用最低的成本生产优质产品，以此来获得高额利润。

基本的组织类型

小型企业（少于 10 人）一般不太担心组织机构的问题，因为小型企业的工作人员通常都是一人分担几职，从事大量工作。小型企业唯一的等级通常只存在于老板 / 所有者与工作人员之间。但随着企业的发展，会发生两件事情：更多员工受雇，企业规模扩大；而且，随着企业规模的扩大，企业会聘请专家，实现劳动力分工。我们来看看乔伊是怎么做的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

职能式组织

乔伊的柠檬汽水摊经营成功之后，他多设了几个摊点。业务的拓展需要他雇用他人来管理新设摊位，乔伊很快就发现了第一种劳动力分工——垂直分工。乔伊必须成为一名管理者而不是实施者。为了拓展业务，他必须选择新的场地。他必须招聘、甄选和训练员工去为新摊位工作。如果新员工的销售量不如他，他必须监督和辅导他们。当两个新员工都想在同一个摊位上工作时，他必须要做好协调工作，解决争执。因此，乔伊就从自己最初摊位的生产—销售人员成为一名全职管理者。这个新角色赋予乔伊权威，他是其他人的老板。在社会中，他有聘用和解雇的权利，他还有权指派员工去特定的工作地点以及对业绩突出者予以奖励。这种垂直分工产生领导者，领导者的角色与职权都与部下不同。

通过优秀的组织结构可建立持久的竞争优势。

——ABB 前 CEO 珀西·巴内维克（Percy Barnevik）

乔伊通过管理者这个新角色发现改善业绩的方式，比如，他开始思考每个摊位是否应该各自制作柠檬汽水，他注意到摊位之间的质量差异。那么为什么不让技艺最好的那个人给所有摊位制作汽水呢？由此技艺最好的人专门负责制作。这样，看管摊位的人则有更多时间与顾客交流。通过集中准备过程，可制作出大量的低成本汽水，比如乔伊可购买专门设备（比如榨汁机）来降低成本。为制作大批量的汽水，乔伊可以购买数量较多的原材料，从而享受到优惠，这被称作“规模经济”。于是，通过由某人专门负责制作职能，整个准备过程都集中在某一个地方，这样规模经济就实现了，成本降低和高品质也都实现了，销售人员就可把注意力集中在客户身上。这些都是水平分工所带来的好处。乔伊的柠檬汽水公司设有销售职能和制作职能，前者负责摊位的汽水销售，后者负责汽水的制作。

随着分工的进一步细化，产量进一步增加。如果产量足够大，乔伊

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可雇用一个人将柠檬汽水从工厂分发到每个摊位，另外一个人可负责采购。采购员可搜索和确定最佳供应商，决定是否需要存储一些原材料以防止天热的时候汽水脱销，与保障供应商谈长期合同等工作。分工产生专业人员，然后形成职能。乔伊现在设有销售、分配、制作和采购职能。

分工可改善每个职能的执行方式。专门负责制作的人员准备优质品牌的柠檬，采购人员可找到最佳供应商，销售人员在客户服务方面最为擅长。但一旦工作分工之后，就必须进行整合与协调。原材料的采购量必须与需要制作的汽水数量相匹配，汽水的制作量又必须由摊位的销售量而定。为了对这些分工进行管理，乔伊需要一些企业流程来对这些专业人员的工作进行协调。

乔伊雇佣了一个行政专业人员，该人员可设计并操作信息和决策流程，这些流程可将公司不同职能融合起来。这位行政人员在听取公司员工的建议之后，设计了一套流程，根据这套流程，摊位工作人员每天汇报他们的销售量，除此之外，他们还对未来几天的销售量进行预测。行政人员依据这些预测量，告诉制作人员应该制作多少汽水，采购人员应该购买多少材料，分配人员应该将多少汽水分配到每个摊位。这种行政职能在大公司被称作供应链管理，该职能对专业职能之间的工作流程进行协调。

你的衣领是什么颜色？

白领＝管理人员或“豁免”员工，通常指拿固定薪水的人。这个词源于管理者被要求穿白色衬衫系领带的年代。

蓝领＝工人或“非豁免”员工，通常指拿时薪的人，如果每周工作时间超过 40 小时或在周末或节假日工作，时薪标准会上调。这源于工厂工人身着蓝色工作服的年代。

粉领＝受聘于人力资源、公共关系、政府关系、投资关系、交流以及其他职能机构的女性。

无领＝像软件程序员这样的硅谷工作人员（其中许多人在夜间工作）。他们无需穿任何正式服装，经常穿着牛仔裤和 T 恤亮相。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乔伊还雇佣了一名财务总管。这名专业人员负责管理资金流量以及资金信息流。财务总管再聘请其他一些专业人员，如具有财务和控制系统方面知识的会计。因此，汽水摊向供应链管理者汇报销售情况的同时，他们会计算他们在这个流程中赚了多少钱。财务总管将供应量与资金量匹配起来，将企业维持在可控状态，确保商品存货不会出现“缩水”。

随着乔伊企业的发展，他有能力再雇佣其他一些专业人士。销售、制作、采购和分配职能都是操作职能，他们做具体的工作。财务总管和供应链管理者都是支持职能，他们协调和控制工作。随着乔伊添加操作职能，公司结构变得比较复杂。这种复杂性要求乔伊添加支持职能来监督分工之间的融合，以服务客户。产量的进一步增长让乔伊能够增加一个新产品（研发）部门，制作新产品汽水。乔伊还增设了营销职能，负责摊位广告以及与研发部门一起负责新产品的推广。另外还增设了人力资源职能，这也属于支持职能。人力部门管理薪水结构，了解员工薪水是否处于“市场标准”，制定激励机制（如奖金）以鼓励员工努力工作，了解是否所有员工都得到应有的培训和发展机会。

乔伊公司的组织结构看起来就如图 2.6 所示。这是一个职能机构，体现了垂直分工的几个管理层。就像乔伊的公司一样，所有公司都从这个

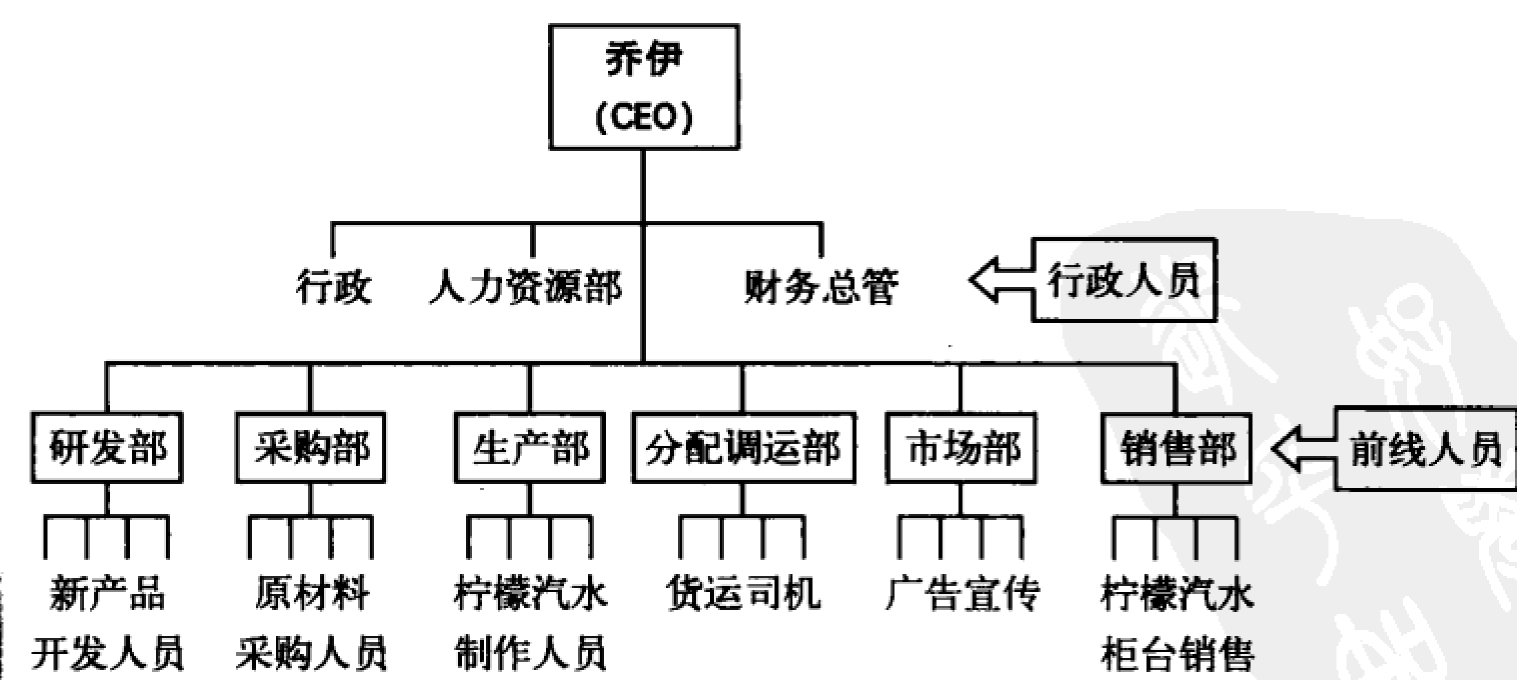


图 2.6 职能组织

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

垂直和水平分工开始，然后发展成为一个有组织的职能机构。

怎样读组织系统表

组织系统表都是从顶端开始看起，头号人物放在最上面的方框里。组织系统表可显示整个公司结构，也可只显示一个部门或职能。

直线很重要，因为它们表明了企业内部的权力或等级线条。CEO（或总经理）处在顶端，对所有决策具有最终裁定权。所有职能都是 CEO 的下级，如图 2.6 所示，所有线条都指向 CEO 方框。因此，销售部不需向营销部汇报，反之亦然。他们都是 CEO 的直接下属，因此他们是平级的。这也被称作第一级下属机构。如图 2.6 所示，标有“原材料购买人员”“运货司机”等等的叉形级别被称作第二级下属机构。

CEO 的“控制范围”是他的直接下属们。比如，在如图 2.6 所示的乔伊的职能组织中，乔伊的控制范围是 9 个人（所有职能管理者加上行政人员、人力和财务总管）。在组织的位置越高，控制范围就越小。在 CEO 这个级别，很少有控制范围超过 15 人的情况。在车间或大型销售部门，一个管理者的控制范围却可能有 50~100 人。这是因为级别较低，工作具有可预测性，可通过规定和流程来管理人员。在企业内部的级别越高，其工作就具有越高的不可预测性，管理具有个性化和实地效果。

所有组织对角色有进一步的区分“行政人员”和“前线人员”。行政人员的职责就是支持总经理（或 CEO）、职能和业务部门。行政人员的典型工作有人力资源、财务、财会、法律和信息科技部门。前线人员的职责就是所谓的冲在“第一火线”上，因为他们在企业里都是制作或交付产品的人员。前线人员的典型工作有制作（制造）、产品开发、研发、销售、营销、分配及售后服务（客户服务）等。

多业务部门组织

随着乔伊的柠檬汽水销售在所在商业区达到饱和之后，企业发展开始减缓。如同乔伊的企业，大多数企业都有一个发展目标。有两种基本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的发展方式：一是在现有商业区提供类似产品或服务，这种策略被称作“多种经营”。另外一个发展策略是，乔伊如果想要保持现有产品生产线，就得搬到新的商业区，该策略被称作“扩张”。如果一个企业有研发新产品的技术或专业知识，该企业会首先实现多种产品经营，然后在地理位置上开始扩张。

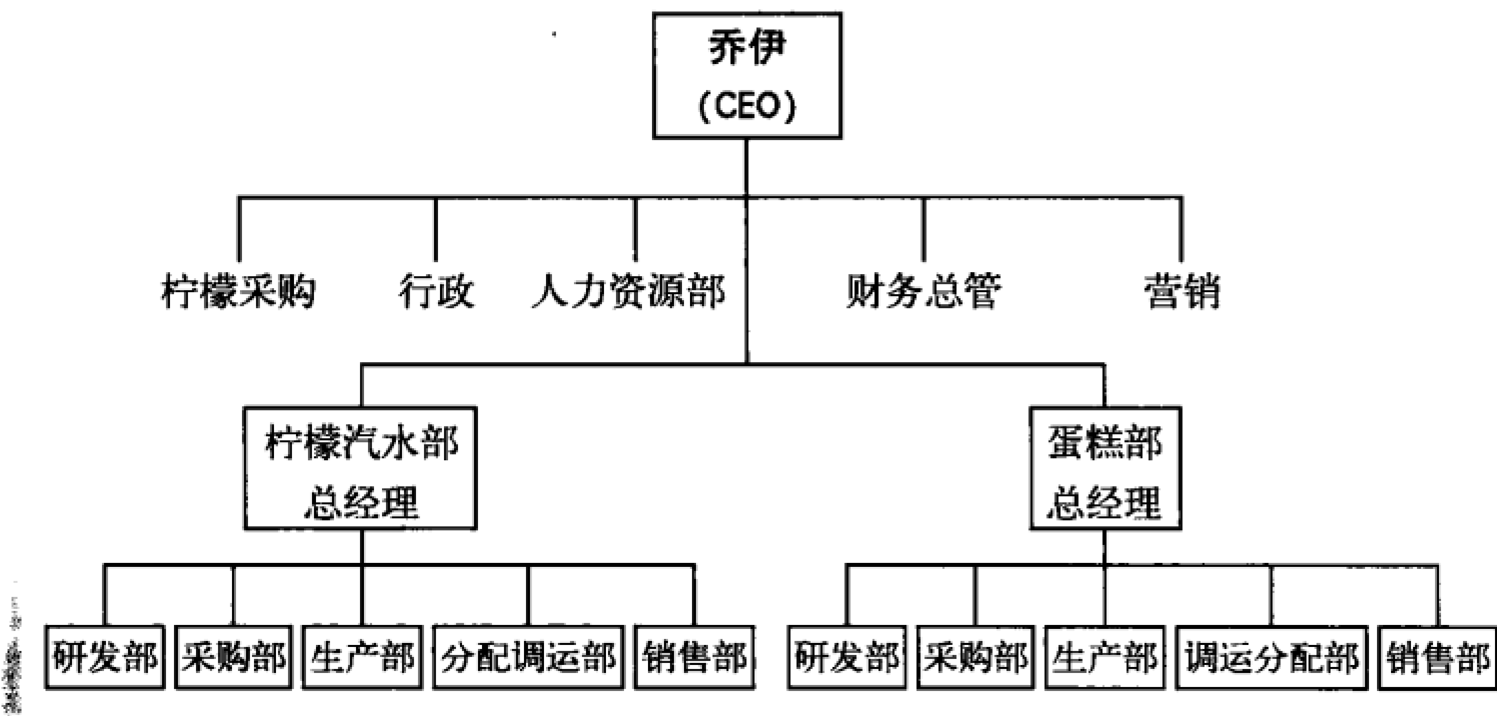


图 2.7 多业务部门组织结构

在乔伊这个案例当中，他的企业与市场之间的联系是将柠檬转变成柠檬汽水。乔伊和他的采购人员共同栽培一种独特的番柠檬，这赋予柠檬汽水一种独特的味道。于是，乔伊决定建立自己的柠檬特许经销权，在自己的柠檬汽水摊上提供柠檬蛋糕。多种经营策略非常成功，随着产量的增加，他完成类似的劳动分工流程之后，又雇佣了一些负责蛋糕业务的专业人员。

蛋糕业务与乔伊的核心业务（柠檬汽水）既有相似之处，又有不同之处。他可以利用同样的摊位作为销售地点，也可以使用同样的交付系统将产品分配到各个摊位。他还可以使用同样的柠檬原材料和采购员。最后，他还可以运用他的营销与品牌知识。主要区别在于蛋糕需要烘焙，如果建立自己的糕点烘房，成本太高，于是他将烘焙业务外包给当地一家糕点烘焙厂。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“前线人员（line）”和“行政人员（staff）”的起源

如同其他许多商业术语，前线人员和行政人员是来自军事用语。英国海军术语“第一线作战军舰”（1704年）是指战场前线。同样地，“前线”（1802年）是指英国军队中的编号正规军，区别于辅助部门或守卫队。“前线”这个词最早使用于1557年，表示“呈一条直线的人或物”。

“行政人员”也是起源于军事术语。在1702年，它指协助司令官的一群军官。这个词的词根在希腊与拉丁语中的意思是“支持、支柱、围绕、包围。”

来源：www.etymonline.come 和 www.askoxford.com。

乔伊的蛋糕业务开展得非常成功。当地咖啡馆对他的柠檬蛋糕产生了兴趣，于是他又新招了一些销售人员。业务的发展需要独立的业务部门来管理蛋糕业务。于是他现在有两个企业。每个企业都是一个利润中心，也拥有自己的组织。每个组织也都是一个商业职能组织，组织结构如图2.7所示。每个企业都有一个总经理，垂直分工有所增加。除了柠檬是集中采购以及品牌由统一的营销职能来管理之外，每个企业都是独立的。因此，我们看到“柠檬采购”团队与“营销”团队都处在行政人员这个级别上。这两个团队同时为蛋糕和柠檬汽水这两个业务服务。

矩阵式组织

当在最初的商业区发展缓慢下来，乔伊到附近的新商业区寻找商机。如果这个区域已经有柠檬摊，他可能会通过收购的方式进入这个新区域。如果几乎没柠檬人摊位，乔伊可以开始设置自己的摊位，就像他最初那样再进行有组织地发展。无论是哪种情况，他都可以把自己的番柠檬配方和供应渠道作为竞争优势。在打入三个新的商业区之后，乔伊不得不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

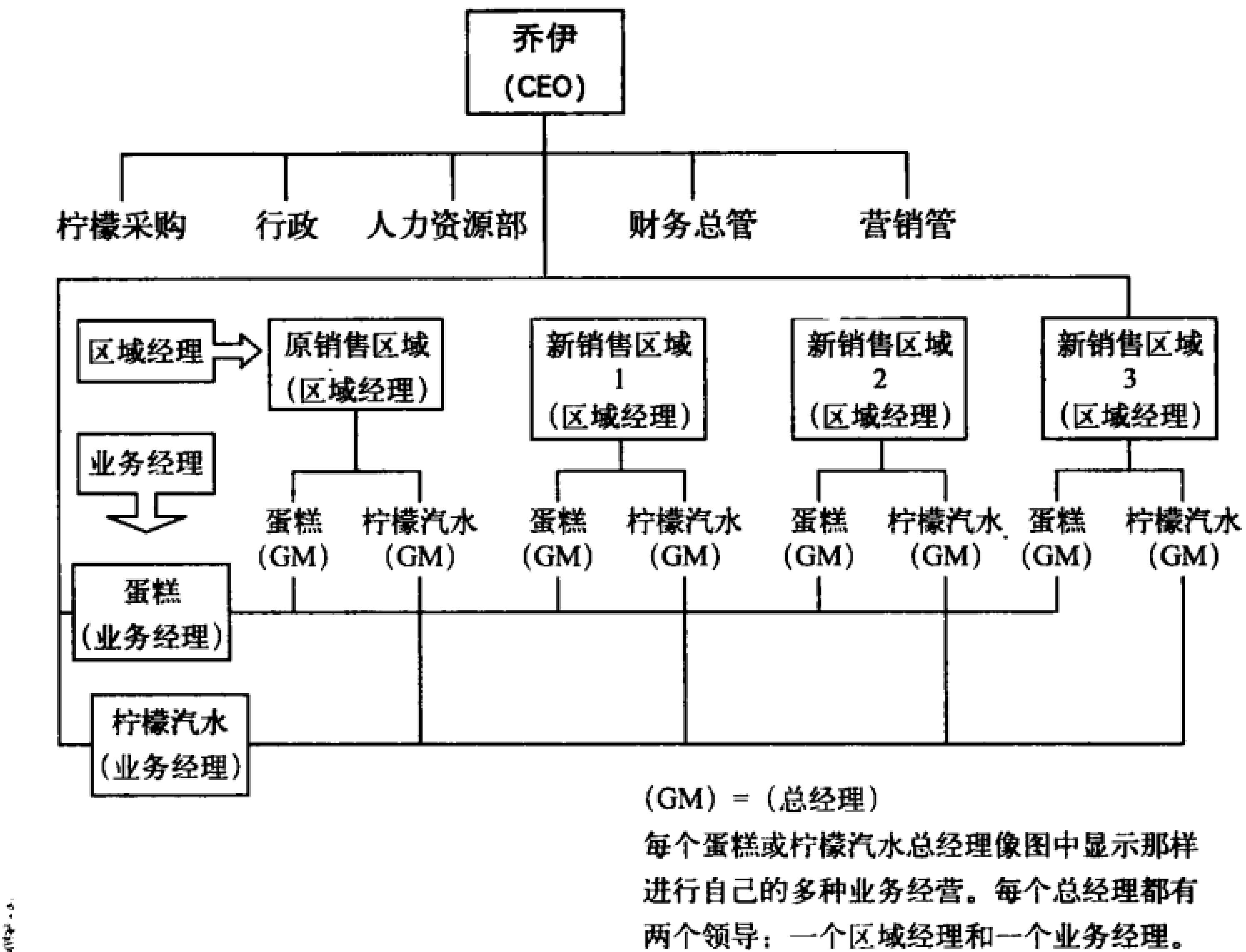


图 2.8 矩阵式组织

设立一个新组织来管理新区域的业务。他创建了一个企业和区域的矩阵式组织，如图 2.8 所示。

图 2.8 显示了进一步的劳动分工。每个区域现在都由一个区域总经理管理，负责该区域业务的盈利与亏损。这些区域经理可能是被收购企业的经理，也可能是负责在该区域创建企业的人。他们都是自己所在地区的专家，通过寻找新的摊位地点来寻求发展。他们管理本地业务之间的互动，比如共同承担将蛋糕和柠檬汽水送给摊位的工作。除了区域经理，业务经理负责跨区域业务。如果有好的创意，业务经理也会负责区域之间的分享。如果有人想调到另外一个区域，企业会在公司范围内为他提供职业通道。矩形组织的优势在于经理通过区域镜头和业务镜头了解业务情况。每个经理都能看到其他人可能遗漏的地方。

矩阵式组织要求乔伊成为一名活跃的管理者，目的是使组织里有双

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重侧重。这两个业务和区域侧重都能够产生利益，但也能够引起纠纷。业务经理可能会推荐某个区域采用在另一个区域销量很好的新产品，但区域经理可能认为在自己的区域不一定畅销。即使乔伊是最终决策者，但他必须要看到，这些差异引起的良性争论很快就会得到解决。因此，劳动分工带来与企业决策相关的专业知识，但也会引起区域业务和职能专业人员之间的纠纷。领导角色需要不断进化劳动分工。从管理一个柠檬汽水摊到管理多个汽水摊，到管理多职能企业，再到管理多个企业，最后到领导管理多个企业、区域和职能的团队，在这个过程中乔伊也需要不断成长。

大概在这个时候，乔伊发现管理矩阵式组织实在太头疼。于是他将自己的企业卖给一个大型国际食品公司，决定冬天到科罗拉多去滑雪。

小结

在这个章节当中我们了解了企业的一些基本概念。企业有几种不同类型，如独资企业、合伙企业、股份公司、有限责任公司和非盈利组织等。每种企业类型都各有利弊，选择哪种类型通常取决于当地法律、税法和其他考虑因素。我们还谈到一些基本经济原理，如供求、价值链、固定成本和边际成本等。最后，我们了解到，当一个公司规模扩大时会发生什么。大多数企业都是从职能式组织开始，然后转到产品生产线或业务部门组织。随着公司的扩大，公司倾向于采取产品或服务多样经营，或者进行市场扩张。为了满足不同区域的需求，企业必须要在自己的组织里增设重点业务。这种增设的重点业务和专业性让管理工作变得更为复杂。最难以管理的组织是矩阵式组织，因为经理必须对不同的业务部门和地理区域保持同样的关注程度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3 公司战略

在准备作战的过程中，我总是发现计划毫无用处，但制定计划的过程却必不可少。

——艾森豪威尔（Dwight D. Eisenhower）

准备工作至关重要。诺亚并没有在雨天开始建造方舟。

——沃伦·巴菲特（Warren Buffett）

在现实生活当中，战略其实非常简单。选择一个大方向，然后拼命去实施就可以了。

——杰克·韦尔奇（Jack Welch）

我认为，在制定战略之前必须了解企业的经济状况，在搭建机构之前必须了解战略。如果顺序错了，就可能会失败。

——迈克尔·戴尔（Michael Dell）



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么是公司战略?

战略是用来实现长短期目标的各种途径方法的结合。公司战略就是关于什么（what)、哪里（where）和如何（how）等方面的问题：

- 你准备做什么?
- 你公司的主张是什么?
- 你有什么样的长短期目标(发展策略、盈利目标、理想的市场份额等)?
- 你的竞争地位如何？你的竞争者的优势和劣势是什么？他们的产品优势在哪里?
- 你处于怎样的商业环境中？有日常用品还是高价值的产品？周期长还是短?
- 你所在行业的发展趋势是什么?
- 你的竞争点是什么（不仅仅只是地理位置，还指生产线规模、市场、分销渠道和服务）?
- 你的公司将会面临的威胁和机遇是什么?
- 你将如何去竞争?
- 你将如何利用公司特定成功因素和竞争优势?
- 你将如何为其他竞争者设立有效障碍?
- 你将如何将客户从竞争者那里吸引过来?
- 你将如何将自己的产品或服务区别于潜在替代品?

上述问题的答案通常可形成一份愿景陈述，用简单几句话将公司业务状况告诉大家。愿景陈述有时也会通过陈述其核心价值和总体目标来体现公司经营方式。从理论上来讲，一份愿景陈述理应持续很长时间，但在实践当中，每当新执行官上任之后，内容通常都会有所变化。

战略需要做艰难抉择。一个好的企业战略让你能够对任何高见说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“不”。战略非常重要，因为它既能调动企业人员的积极性，也可引导资源（如现金、投资、制造生产、人才）运用的方向。一份思路清晰的战略会让员工、投资者、客户和竞争者清晰掌握公司的行为方针。

战略级别

一个公司的战略可设为三个不同级别：职能、业务部门和公司。最低级别的战略通常为职能或产品级别。比如，人力资源、营销、制造和财务全都为了生产线和企业服务而制定战略以及培养职能内部人员。职能战略可能包括关于应付账款外包（财务）、组建组织设计咨询团队（人力资源）、实施全球广告项目（营销），或者增设第三轮生产值班制（制造）等方面的决策。

向上一个级别是业务部门级别。这通常被称作“经营战略”，它分析企业如何利用现有资源实现利润最大化。这个级别是公司真正的竞争力所在，在这里战略这个“橡胶轮胎”才接触地面。业务部门的战略抉择可能包括是否需要建立一个新的半导体工厂、是否特许某项技术、是否重新组织生产线销售力量而不是区域销售力量等内容。有时一个企业也会由生产线划分，如果是这种情况，可能会出现生产线战略。这样的范例包括类似决策，比如什么时候通过增加新的产品来扩大产品线，甚至或者什么时候淘汰一种产品（通常由新产品和改良产品所取代）。

像通用电气（GE）或艾克森 - 美孚这样的大公司都有自己的公司战略，内容包含：企业经营什么业务；企业高层如何最好地为业务部门服务，尽可能地让它们变得有效和盈利。至少，一个好的公司战略应该使独立的业务部门比单打独斗时更有效率和成果。公司战略抉择涉及是否购买或出售某项特定业务，是否在现有业务部门投放更多资金，如何使核心竞争力在业务部门之间最有效地调动，是否将 A 业务部门的经理调到 B 业务部门，或者是否打入一个新市场（如中国）或开发新业务（如抗菌技术）。

无论是哪种情况，了解制定的战略级别非常重要。在顶级公司里，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

独立的职能战略和企业部门战略会相互协调、相互支持，共同支持公司总体战略。

制定战略的不同方法

战略是一个复杂的主题，是课题研究者和大多数企业聚焦的内容。许多聪明人士绞尽脑汁想要帮助商人们理解战略的错综复杂性。因此，企业战略就出现多种不同的制定方法和推行方法。早期的战略分析来自军事，商场如战场，想要成功打入市场，也好比军队在前线冲锋陷阵。组织也是按照指挥—控制等级来构造，由“官员”下达命令，这点也类似于部队。企业会鼓励高管阅读中国古代名著《孙子兵法》。运用战争类比的方法制定企业战略，是因为顾客对于他们想要的产品和服务有了越来越多的要求。

波特竞争战略

哈佛商学院[1]教授迈克尔·波特（Michael Porter）是提出合理全面的战略方法的最早学者之一。波特认为为了给企业制定准确的竞争战略，必须分析公司参与竞争的行业结构。“行业”指向特定客户提供某种产品或服务的企业群体，他们之间相互竞争。波特的方法侧重研究五个在行业中互动的关键竞争作用力。这五个竞争作用力分别是：①现有行业参与者之间的竞争，②新加入者的潜在竞争，③替代品（产品或服务）的威胁，④购买力，⑤供应力。在一个行业当中，很少会看到这五个作用力完全平衡。在大多数情况下，总是一个或多个作用力占主导位置，它们将会影响所有参与者的行为。在油轮行业，主导作用力是几大石油公司的购买力。钢铁行业面临的最大压力来自国外竞争者和替代材料。在很大程度上，行业机构决定公司的利润大小。

1. 迈克尔·E·波特，《竞争策略：产业及竞争者情况的分析技术》，纽约，自由出版社，1980。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在任何一个行业，每个竞争者都试图通过设置和利用以下障碍阻止新的竞争者加入，以此占据最大市场份额：

- 建立规模经济；
- 产品差异化或建立品牌；
- 持有大量资本；
- 让客户难以改用另外一个产品；
- 完全占用所有分销渠道；
- 利用其他优势（如专利技术、理想的零售地点、政府津贴等）。

行业竞争者还会通过降价、提供更优质的服务与缩短交货期限、调整产品或服务来吸引客户，或者以优惠价格购买原材料等途径获得比其他竞争者更大的市场份额。到目前为止，如果所在行业受买方势力主导，公司除了按照买方条件出售、选择不同客户类型之外，几乎别无选择。如果购买与供应力相当，通常买方不得不忍气吞声，接受供应商的条件。在这种情况下，劳动力也被视为一种供应商。然而最近，许多公司已经采取不同方法接近有势力的供应商，试图与他们合伙，双方都能获得交易利益。

在很大程度上，波特的行业分析假定大家都在争抢某个馅饼。因此，行业竞争者必须给自己和产品定位，来保护已获得的市场份额，如有可能，则会以牺牲其他竞争者作为代价占据更大份额。他们需要最大程度地降低潜在竞争者进入以及买家找到其他产品或服务的可能性。波特理论模型的一个主要设想是公司必须在提供低成本产品或高价值、差异化的产品之间选择。这只是对波特行业结构比分析竞争战略观点的一个总结。关于波特方法论的更多内容，可阅读他的作品《竞争战略》（Competitive Strategy）。

蓝海战略

也有学者试图运用不同的类比来描述战略。一个观点是，大多数公司都倾向于在一片“红色海洋”中竞争，他们相互厮杀作战，直至海水

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

染满血腥。[2] 针对这一现象的解决办法是寻找一片"蓝海,"竞争者在"蓝海"中互不相干，因为他们在打造一个全新的行业，以此来激发客户的潜在需求。在这种环境下，公司假定自己找到了一块全新的馅饼，并有巨大的扩张机会。蓝海战略拥护者都认为，在这种环境下公司可同时提供低成本和差异化的产品和服务。这样，公司和客户都可以受益。关于蓝海战略的一个实例是网上拍卖公司 eBay 推行的一个战略。eBay 打造了一个全新的市场。网上拍卖业务的成本非常低（以非常低的费用通过互联网立刻达成交易），但价值高（潜在买家通过鼠标就可挑选大量琳琅满目的商品，交易过程相对简单，卖家拥有大量潜在客户）。由于 eBay 是第一家发明这项业务的企业，它也是唯一一家最大的市场参与者，拥有客户也最多。eBay 拥有雄厚的买家和卖家基础所带来的网络效应，新的加入者发现很难与 eBay 相抗衡。

另外一个实例是太阳马戏团（Cirque de Soleil）。该公司成功地将马戏团经验带到一个全新高度。以前，马戏团的核心项目就是珍奇动物跳环表演，并且都以吸引儿童为主。太阳马戏团不再依靠跳环的传统项目，而以技艺高超的杂技表演、奇装异服、不落俗套的音乐以及吸引观众（主要是成人）的舞台故事情节取而代之。通过这种方式，太阳马戏团改变了游戏规则，在蓝海里角逐。

核心竞争力

C.K. 普拉哈拉德（C.K.Prahalad）和加里·哈梅尔（Gary Hamel）两位教授提出一个观点，具有竞争优势的关键在于一个公司的核心竞争力，他们将这种核心竞争力定义为公司产品或服务背后的集体智慧和协调能力。[3] 核心竞争力本身并不出售给终端用户，而是与所出售的产品或服务

---

2. 参见金纬灿与雷尼·莫泊尼的《蓝海策略》,《哈佛商业评论》, 2004 年 8 月，第 76~84 页。

3. C·K·普拉哈拉德和 G·哈莫尔，《企业的核心策略》,《哈佛商业评论》, 1990 年 5 月 1 日，第 79~91 页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相结合，销售给客户或使用其产品的其他公司。宏达（Honda）的核心竞争力是汽油发动机，索尼（Sony）的核心竞争力是生产小型电器的能力，飞利浦（Philips）在光学介质和数字成像方面具有核心竞争力。宏达销售汽车、摩托车、割草机和发电机；索尼销售随身听、微型磁盘、数码摄像机和其他便携式电子器件；飞利浦销售 DVD 播放机、液晶电视、数字超声波、X 光和 CT 扫描仪。

核心竞争力必须满足以下三条测试：

1. 必须广泛接触市场；
2. 必须对终端产品做出重大贡献；
3. 必须让竞争者难以效仿。

公司无法通过花大量金钱进行研发或控制整个供应链（被称作垂直整合）来获得核心竞争力，核心竞争力的建立是将知识纳入企业的一部分，并以独特的方式将这种知识与其他产品和流程相结合。由于公司里的某个人与另外一个人交谈，他们想出一个新产品的构思，通常核心竞争力就诞生于此。3M 便签纸的故事就是发明撞见机遇的经典案例。3M 的核心竞争力在基片、涂层和黏合剂方面。3M 的一位科学家斯宾塞·希尔佛（Spence Silver）1968 年发明了一种粘贴并不牢固的黏合剂。但他认为这种黏合剂一定适合于某种应用，于是 5 年来他一直试图让 3M 产品开发人员试用他那黏性不强的胶水。没人对这个感兴趣，直到一位名叫亚特·弗莱（Art Fry）的新产品开发研究员由于在唱诗班手册上固定纸片书签而搞得灰心丧气，他试用斯宾塞可以再次黏贴的胶水来粘贴，没想到大功告成！便签纸就这样产生了。

哈梅尔和普拉哈拉德认为，一个公司应该主要侧重在自己的核心竞争力上，它们应该才是推动公司战略方向的动力。根据这种观点，也就是说公司应围绕核心竞争力而非业务部门进行组织，投资的主要基础应由建立特定核心竞争力的机遇来决定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多元化战略

多元化意味着扩展到另外一个生产线或业务领域。有些公司通过从内部建立生产能力（如在公司或业务部门内部建立）来实现多元化。但更常见的是，一个公司通过收购另外一家生产不同产品的公司来让产品多样化。

一个公司为什么想要多元化呢？这个问题还有言外之意，它是大量科学研究报告、企业年度报告和热门讨论的主题。CEO 们通常都认为多元化战略是合理的，因为他们需要提高公司的利润增长率（而且他们还希望提高股票价格和增加自己的账本数字）。另外，公司会说收购其他公司是为了“完善”自己的生产线。这样的逻辑通常归结为协力作用。通过合并类似企业，公司可以让操作更为有效，也降低了成本，而且共享客户、技术以及分销或销售渠道。在 20 世纪 80 年代，许多公司纷纷收购其他公司，认为这样就可以为自己的客户提供“一站式购物”服务。银行并购抵押公司。通用汽车收购休斯公司，因为他们认为既然汽车已经越来越电气化，他们需要一个高科技电子公司支撑。

多元化失败的案例

上世纪 80 年代，美国运通（American Express）收购 IDS（一家个人理财公司，就是现在的阿默普莱斯金融公司）、希尔森（Shearson，一家股票经纪公司）、雷曼兄弟（Lehman Brothers Kuhn Leob，美国最早的投资金融公司）、第一数据资源（First Data Resources，一家交易处理公司）、赫顿公司(E.F. Hutton，一家濒临破产的股票经纪所)以及其他几个金融服务公司。美国运通希望成为一个金融超市，他们的持有信用卡的富有客户可方便快捷地获得理财建议、购买股票，并以捷足先登的价格购买首次公开上市的股票。美国运通认为，既然收购的所有公司都与金钱和金融有关，不同并购之间显然存在协议作用。他们还认为自己能够合并所有新收购部门的“幕后”活动（财务和交易处理）并降低成本，因此所有活动更为高效。但这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种方式并不成功。IDS 的目标客户大部分都是中西部的农场主，他们收入一般，投资理念保守。这批客户与美国运通普通持卡会员八竿子都打不着，运通还发现自己真的不知道如何向这批客户推销其他服务。1987 年希尔森因股市行情暴跌而牵连到自己所投资的几桩房产交易，因此陷入困境。美国运通因为购买了希尔森，不得不损失掉整整 10 亿美元。私下活动的共享更是愿望大于现实。最终，美国运通炒掉了指导这些收购行为的 CEO，任免 IDS 的负责人担任新 CEO。哈维·戈卢布（Harvey Golub）卖掉所有这些类似经纪所和投资银行等“非核心”企业，而将重点放在信用卡和理财业务上。

多元化有时也是合乎情理的。如果一个公司拥有专利技术或竞争优势，比如先进的分销能力（如沃尔玛），或者在包装消费品的营销方面具有特殊知识（如宝洁公司），那么收购另外一家具有特定专业知识的公司就可能不会白白浪费金钱。通常而言，只有在以下情况之下，多元化战略才会成功：

1. 两个企业的活动真正具有相似性，而且技术转换能够产生重大的竞争优势。
2. 并购公司的管理工作能够积极推动技术转换过程（其本身无法实现这种技术转换）。
3. 两个企业的价值链有足够的重叠之处，这样共享资源才会使两个企业都获益。

百事和 3M 公司的多元化战略都很正确。百事成功并购佳得乐（Gatorade）、纯品康纳（Tropicana）和桂格麦片（Quaker Oats）。3M 收购几家公司（如 Hornell International 和 CUNO），并将这几家公司的技术运用到各种产品当中。

通用电气的头号或二号战略

1981 年，杰克·韦尔奇接任通用电气 CEO 之后不久，他解雇了 200

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

名战略规划人员中的一半，并与 14 名业务经理制定直接业务展望。另外，他还制定了一个非常简单的战略。战略讲明，通用的每个业务部门必须成为所在行业的头号或二号竞争者。如果未能达到这个标准，业务经理就只能“调整、关闭或卖掉”这个业务。通用还有一个 3circle 愿景进一步指导这些业务经理：一个企业必须拥有“核心”（发电或照明）、高科技（飞机发动机、医药）或服务（金融服务）。在 20 年领导生涯的头 9 前期间，韦尔奇先生卖掉 200 项业务，但也收购了 370 项其他业务。由于许多倡议都得到通用的支持，很快许多其他公司都效仿通用的领导模式，在自己的战略目标中采用头号或二号基准。

情景规划

情景规划是另外一种战略分析法，不过要从长期观点入手。和许多战略规划类型一样，情景规划这个词源于二战军事术语。美国空军假定对手可能会发动的多种进攻战略，然后制定各种对策迎战他们。大型石油公司英荷壳牌集团公司（Royal Dutch Shell）30 多年来一直采用情景规划做为战略分析的方法。

情景规划意味着想像在未来（通常为 5~10 年）可能会发生的一系列事件。针对每个事件制定一套情景大纲，然后指导企业在面对接下来不可避免的不确定性时该如何应对。例如，壳牌公司在 19 世纪 70 年代初期就开始情景规划，他们之所以这么做是因为担心油价，要知道石油是影响壳牌价值链和盈利的关键自然资源。壳牌假定了两种情景：(1) 价格保持平稳；(2) 油价长到最高。鉴于石油输出国组织（OPEC）的影响力日益扩大，其中大多数都是伊斯兰国家，由于美国支持以色列，他们与美国形成敌对，因此情景（1）似乎不太现实。除此之外，由于美国石油消耗量的增加，石油需求也在攀升。两种情景都详细描绘了关于天然气价格、能源成本、利润率、失业以及政治不稳定等方面的画面，这里只列举几个变数而已。当 1973 年石油价格冲击真的到来时，各大石油公司中只有壳牌做好充分准备，壳牌的管理人员知道必须制定什么决策，并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很快采取行动。1973 年，壳牌从一个规模相对较小的行业参与者一跃成为世界第二大石油公司（仅次于埃克森）。

情景规划并非预测未来，而是让管理人员能够想像未来的几种现实的可能性并提前做好计划。这是真枪实战前的军事演习。情景规划迫使大家对假设提出质疑，因此也能更清晰地看待现实。

平衡记分卡

公司战略时常以优美的调藻被定义，比如“提供超出客户预期的智能解决方案，”但没有告诉员工在日常工作中该如何表现。平衡计分卡是一种业绩管理体系，用来限定和衡量一个公司战略和愿景的四个构成要素。这四个构成要素分别是财务、业务流程、员工学习和发展、客户，其中每一个方面都会设定一系列的目标和衡量方法，让员工明白如何采取正确的行动，从而支持公司的战略使命。比如，对客户的衡量方法可能包括客户满意度（如定期调查的数据显示）、客户“钱包”份额、重复购买者的客户比率等等。在员工学习和发展方面，公司可能会追踪和衡量员工士气、流程改善的建议数量和旷工情况等。在内部业务流程方面，公司可能会追踪新的计算机系统和技术的实施程度以及这些系统为订单执行减少了多少周转时间。财务衡量包括利润、运营成本、投资回报等有代表性数字。当一个公司将这些不同衡量方法整合起来，通常会看到很好的效果。员工士气高（如订单处理更有效率）通常可转化为较高的客户满意度，相应地，客户也会及时付款（因此，应收款减少，现金回报率增加）。平衡记分卡起初是作为衡量体系，但许多公司现在都用它来落实企业战略。

战略制定流程

一个公司会如何制定战略呢？在某些公司，CEO 在分析产品要求、竞争者及公司生产能力之后，亲自做出战略决策。而在另一些公司，制定战略是一个漫长而复杂的过程，可能需要多名员工参与。但在许多公司，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略规划只在地球围绕太阳公转一圈之后才进行，企业预算也都在同一时间安排。换言之，规划流程中真正投入的精力非常少。

荷兰国有煤矿公司是一家专业化学公司，战略制定过程的规模非常大。这个过程从 CEO 的愿景陈述开始，内容通常为对公司在未来 5 年的发展。战略还详细列出销售目标、市场份额、发展、市场资本总额、所加入新业务、所终止业务等。公司的 40~50 位高级行政官每三年都要举行一次“企业战略对话”，对话结果就是将最优先考虑的战略重点列出来。这包括将要生产什么产品、将要打进什么市场、应该增长多少利润、未来的生意地点，以及如何吸引优秀人才等。此外，每一项战略重点都设有一个最终期限，规定战略成功的定义以及实现目标的时间。战略重点和目标一旦确定，企业就必须明确实现战略目标的方式。下一步就是“业务战略对话”，使企业实现战略目标。简言之，该步骤由五个极其详尽的阶段组成，促使业务经理去真正了解当前当地和全球的商业环境，以及分析企业发展所需要的各种选择。最后的步骤包括规划企业实现目标的具体方式以及如何知道是否已经取得成功（业绩衡量）。业务战略对话大约每三年举行一次。（这么多繁复的工作，谁希望它频繁地举行？）但是，业务战略对话一旦结束，每个荷兰国有煤矿公司的业务部门都会有一套关于如何实现战略重点目标的详细计划，以及一套判断是否按计划实现目标的衡量工具。

一位首席战略官的一天

吉姆·施耐克（Jim Schneck）
马里兹公司（Maritz Inc）战略与企业发展副总裁

我到马里兹之前几乎一直都是从事咨询工作。我大学学的是电机工程，毕业后去安达信咨询公司（Anderson Consulting）工作，也就是现在的埃森哲（Accenture）。我给一些大公司客户做顾问，为他们提供信息技术领域的咨询服务，尤其是声音和数据网络方面。接着，我去了战略咨询的大公司麦肯锡（McKinsey&Company），在那段工作期间我从西北大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学的凯洛格商学院拿到了MBA文凭。在麦肯锡，我的工作重点更加侧重企业战略，但我的技术背景有时也有助于客户理解技术如何能够帮他们实现自己的战略目标。离开麦肯锡之后，我又加入了另外一个由前麦肯锡同事组建的管理咨询公司。我在那里工作了7年，接着我加入了专门向客户提供纯战略咨询服务的子团队。我的职介经历很丰富，在大公司和小公司都工作过。

有一天，我和一位商学院的同学聊天，他提到马里兹正在招聘企业战略总监。这似乎很有意思，这份工作是内部战略和客户工作相结合，而且可以改变我经常出差的生活方式，于是2004年5月我加入了马里兹。

马里兹这个公司有所不同，它七个业务部门的总部都设在密苏里的圣路易斯。马里兹的服务内容非常广泛，帮助我们的客户（28个是全球50大公司）了解、培养及激励企业内部人员及其他相关人员：客户、员工和销售伙伴等。我们与一个大型汽车公司的汽车经销商的项目能够很好地说明我们各个业务合作的方式：

- 我们的调查业务有助于经销商了解客户对于他们经销服务不同环节的满意度。
- 之后我们的培训业务部门教授经销商员工应该学习什么、如何改善，并根据客户反馈制定培训方案。
- 然后，我们的激励业务部门制定一套激励方案，诱导员工采取不同行动（根据客户反馈和培训方案）。
- 最后，我们的奖励业务和旅游业务部门会给予业绩最突出的员工不同奖励（包括高清晰电视机、夏威夷旅游等）。

因此，客户可单独应用我们的某业务，也可几项业务相结合，来帮助他们了解、激励自己的员工，赋予员工以某种权利。为了帮助我们的客户了解和激发他们的顾客，我们设有忠诚营销这样的业务，这种营销会制定一些类似客户信用卡积分等项目。我们还有一个互动业务，设计

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和举办一些特殊活动，如产品发布（如在某个城镇举办某个汽车公司的巡回展，让客户试驾新车，赢得奖金）等。

贯彻于我们所有的产品和服务中的要素是广泛使用科技作为平台。无论是与销售人员沟通，还是帮助高级销售人员选择奖励方式，或是传达培训模式，我们的许多项目都是使用客户公司的内部网络来进行内容传达。

除了我们的七个业务部门，我们还确定了四个侧重行业：金融服务、汽车、制药和高科技 / 电信领域。这让我们应用了职能及矩阵式管理模式。

我的职责是站在企业高度领导战略策划人，我的任务就是制定支配性企业战略，内容涉及我们所有的业务、部门和职位。我们所有的业务部门有一个主要的战略共性，那就是我们是代表自己的客户来管理客户经验。我们通过自己的销售和营销项目来帮助我们的客户实现发展。我们的客户包括所有大型汽车公司、美国银行、惠普、美能达、潘世奇物流公司、AT&T、阿斯利康制药公司、Shell Texaco、美国运通理财服务、Motel 6 等公司。

我来到这家公司的时候，在企业高度层面还没有一个共同的战略。从那个时候开始，我们就将所有业务部门的战略和职能战略汇总起来，进行分析，我们还把不同部门的战略并入我们的规划流程。

和这么多业务部门共同制定一个全面战略是一个反复的过程，何况这些部门都是相对独立操作，有时甚至还存在竞争关系。从一年前起我们邀请所有业务部门的高级领导召开一系列会议，那是所有业务负责人和公司领导第一次共同制定战略。

每次会议的内容和流程都由我部门来主导，有时是全体大会，有时是小组会议。首先，我们在大会上就我们所要解决的问题进行讨论，然后我们让领导分小组提出有创意的解决方案。我们发现，小组能够提出更有趣的想法，然后我们再在大会上决定采用什么行动。小组有 3~4 个小时讨论时间，地点不拘：他们可以一起去散步，打高尔夫，做什么都行。这种方式让他们更愿意相互交谈，了解其他部门和职能的情况，也迫使他们进行头脑风暴，想出各种可能的解决方案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

除了制定支配性战略，我们还分析四个领域所需要采取的行动，我们将之称为政纲。这几大政纲就是——发展、以客户为导向的创新、生产力、业绩文化。每个业务部门都表明如何与公司政纲紧密联系起来，将整个项目深入到自己的部门当中。比如，在“业绩文化”这条政纲下面，我们看到确立个人责任文化的需要。于是，我们为自己高潜在客户制定一个领导培养项目。每个业务部门不得不派自己的高级员工花大约五周的时间来参加这个项目，因为整个项目需要两周准备，三周到场学习。每年大约有 30 人参加这个项目，包括内部部门和外部部门。参与者学习成为马里兹领导所需要的技巧与能力，这同样也建立起一个人脉网络，他们可以相互协助，帮助我们建立企业所需要的文化氛围。

我们一直在运用“蓝海”战略框架在我们已有的自上而下的方法中加入自下而上的方法。自上而下的战略思维是典型的“传统战略”，如波特模式，大多数其他模式也属于传统战略。蓝海战略更倾向于自下而上的战略思维。像我们这种情况，我们与客户展开为期两天的对话。我们看到客户可能会巧妙运用技术来打开与自己顾客之间的互动，给顾客与公司都带来方便。一个大保险公司将汽车保险定价公布在网上，这种做法让定价流程更加透明，这就是属于这方面的一个例子。他们的行为具有革命性，因为现在顾客可以比较价格。当我们结束这个过程的时候，我们会想到许多有创意的新点子。马里兹有时会帮助公司根据这些点子制定一套解决方案，有时候我们也不能，但我们愿意冒险和客户并肩作战，成为他们一个有创意的合作伙伴，以这种方式帮助他们。我们宁愿通过正确的行为帮助客户成功，也不愿意只是努力推销我们已经有的东西。

我们还在内部战略规划会议中使用这种共同创造的方法。我们将由业务部门负责人、部门领导和职能负责人组成的各小组聚集起来，然后展开讨论，来明确诸如我们的竞争优势等系列问题。每个小组再汇报讨论结果。

每重复召开一次这样的会议，都让我们变得更加紧密。真正的战略并不诞生于大型全体会议，真正的战略是对组织有意义并可采取行动的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略，凝聚了每个参与者的观点。只有这样的方式才会让你如获至宝。

为了能够在战略生涯中大获成功，你需要掌握以下几点重要技巧：

- 分析问题和解决问题的能力；
- 灵活性：有时是制定战略，有时是管理项目，有时是与人合作帮助他们理解变化的需要并促进小组活动以帮助实现这种变化；
- 丰富的商业知识——MBA 在这里非常有用；
- 情商，这属于个人能力——是能够促进意见统一、增强凝聚力的一种能力。

从许多方面而言，这份工作非常棒，在各个方面都能真正推动我向前，我非常高兴能够在客户共创会议与企业战略之间建立一条通道。我会竭尽全力投入到这份工作当中。

我的一天通常是这么过的：

上午 8:00　到达办公室查阅电子邮件。接下来有一整天的工作等着我，所以我一边安排一天的工作，一边处理这种日常事务。

上午 8:30　与我小组里 4 个成员中的一个会面。我们在 12 个月期间内进行最终业绩评估，定期对每位员工的工作进行审核。在年中评估会议中，我们对过去一年的特定计划、目标和评价体系进行回顾，对未来一年的计划、目标和评价体系进行展望。

上午 10:00　和管理人员召开小组会议，我们就每个业务部门的目前倡议展开讨论。我们其中的两个在每个业务部门所提出的倡议中灵活穿插，确保他们与公司其他部门所做的事情以及公司四大政纲相符合。我部门的其他人员与各部门也存在间接的上下级关系。这意味着我是他们的直接领导，但他们也为部门领导工作。每个部门的管理人员处在部门战略的第一线。在会议当中，他们会汇报每个部门的情况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上午 11:30 为明天上午召开的执行委员会周会准备会议议程，这些会议都很冗长（有时也无聊），我负责战略对话。这些会议可以说是我工作中最糟糕的部分，我个人对实施和制定决策比较有偏见。但这些会议对于业务领导、部门领导和职能领导之间的对话是必需的。

中午 12:15 与汽车部门领导共进午餐。我们谈论接下来的战略场外会议，他对我们如何在业务部门领导之间就为了提高部门产品提供而共享特定客户数据这个问题已经有了一些想法。他认为这可以与一些出现在两个业务部门的共创数据相结合。

下午 1:00 与互动业务部门的领导开会。他们这帮人为公司举办特殊活动，为新产品、新的市场促销甚至一项组织新倡议发布具有吸引注意力的信息。我们在为一个互动部门的客户制定一个项目，该客户正在着手一项组织改革新倡议，以提高公司以客户为中心的组织能力。

下午 2:00 给公司战略执行委员会的一位同僚打电话，这是公司执行委员会的一个分支机构，是一个向执行委员提供研究、执行教育、网络，与决策支持工具的盈利机构。这群人非常棒，他们每年都举办一些进修活动，委员们可分享最好的经验及公司发展计划。他们全都是些非常聪明的人。我需要了解我同事将战略转化为执行的项目进展情况。

下午 3:00 与解决简化公司管理流程跨组织问题的小组成员开会。我们已经确切统计了会议占去每个员工的时间——数字相当惊人！现在我们准备讨论下一步工作，分析取消哪些会议以节省并高效利用时间。

下午 4:00 CEO 和 CFO 召集我召开一次特别会议。他们想要制定一套方案，使下一年的财政数字超越原本的计划。我建议制定一套方法并形成一个模式能够让组织部门以同样的方式汇报他们计划上的变化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下午 5:30 为了提升领导力项目，我需要为明天下午教授的战略课程做准备。由于每周要与领导团队召开 4 小时的冗长会议，我明天根本没有时间准备。

一位战略管理顾问的一天

弗朗西斯·古亚特（Francis Gouillart）
ECC Partnership 共同创建者和合伙人

我在法国靠近斯特拉斯堡的一个地方长大。我总是对数字很着迷，我喜欢数学，但不一样的是，我也很喜欢文科。我第一次接触商业是读高中的时候，有一群人来参观我们学校。这些图卢兹商学院的学生谈论自己在学校里所学的东西。我觉得他们的谈话内容很有意思。

接下来，我就为进商学院做准备。我想打造法国最好的商业模式，但接着却发现了商业人文的一面。商业并不完全都是关于数字的，它其实是一个带有人类情感的、有生命实体，而人类情感会影响商业里的一切。

我在法国高等经济商业学院（ESSEC）拿到本科文凭之后，前往芝加哥大学攻读 MBA。我的第一份工作是在空调设备制造商特灵公司（Trane）就职。我签了一个流动项目，该项目可以算作一个管理培训职业课程。我接受的第一份任务是分析“废料”。不，确切的讲，是厂长让我跑去看看工厂垃圾箱里的垃圾，看看我能发现什么。我本来以为这是侮辱人的方式，但后来有个工人将我拉到一边，告诉我特灵在制造过程中要用到大量铜。铜在当时是一种昂贵的材料。我发现我们可以分离出废铜，然后再转卖。通过销售回收铜我们就能赚 20~30 万美金。这对我来说是一次很震撼的教育，我了解到现实以及现实商业的真实案例。我了解了如何通过另辟蹊径增加收入。我在特灵工作整整四年，其中两年在欧洲担任战略负责人。

在特灵工作期间，我频繁接触过几家大型咨询公司。我看到他们如何分析问题，然后运用有洞察力的思维提出一些令人钦佩的分析和解决

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方案。但有个不好的地方在于，我碰到的顾问都态度傲慢、居高临下。我真正想做的是战略咨询，不需要恶劣的态度。我认为可以带着一张人性化的脸庞去制定战略和变动管理。

我回到欧洲，在巴黎开了一家小公司，给公司取名为营销创新发展公司（MID）。我的合作伙伴是一个斯坦福毕业、年纪与我相仿的德国人和三个年纪较长的顾问。他们迫切地想要将美国所学的新鲜血液注入到欧洲咨询行业。由于我们是小的战略公司，要与像波士顿咨询公司和麦肯锡这样的大公司抗衡，那真是一段令人陶醉的时光。公司的经营非常成功，最后将它卖给了现在的美世德尔塔咨询公司。

大约在那个时候（1985 年），我决定搬回美国。我的太太是美国人，我们在法国生了一个女儿。但评估了两边的教育体系之后，我们认为美国教育体系要好一些。

我的整个职业生涯始终都是一脚在学术界，一脚在商业这个“现实世界”。我认为自己能够成为一名成功的顾问部分原因要归功于我喜欢将学术思想与实际商业问题相结合。我擅长用大学所学的知识为执行者制定有效工具和模式，也有幸与许多备受尊敬的学者就平衡记分卡和蓝海战略等问题进行探讨。

于是，1985 年我加入由哈佛学者创建的一个结构松散的公司，公司名叫 MAC（管理分析中心）。这有点类似于企业咨询的“修理车间”，你需要任何特定商业领域的建议，都可拨打电话咨询。这个时候，MAC 自身也在发生变化，已经转向纯粹的战略咨询，将重心更多的放在国际客户身上。我的经验和背景可以说极适合 MAC。

在我加入几年后，MAC 就被双子星咨询公司（Gemini Consulting）并购。双子星在客户和方法领域都非常侧重信息科技。我擅长的领域的确更倾向于纯粹的战略咨询，于是在双子星我成了一名转换顾问。这需要我将战略与过程重构、科技及变动管理结合起来，我们帮助公司将他们的企业策略转化成不一样的东西。

作为半个学者，我也为《哈佛商业评论》这样的报刊撰写文章，并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

已有两本出版。其中一部作品是和我在 MAC 的同事詹姆斯·凯利（James Kelly）合著的，我们这部作品还荣登了《商业周刊》畅销书单的榜首。这将我的生活带到了一个完全不同的领域：前往各地签名售书、演讲以及参加其他公共活动。我并不喜欢做这些。我只不过成了我们所写内容的代言人，而没有学到任何新东西。这段时间我接触到许多记者，对于我来说，他们似乎只想在你的作品和行为当中找茬，一心想着把你绊倒。

到了 90 年代中期，我重新回到战略咨询这个行业。我和一些总经理合作，为他们制定有价值的工具和方法。在 1997 年，我和其他三位合伙人创建了另外一家公司“浮现咨询”。2001 年，我的两个合伙人双双在撞毁世界大厦的第一架飞机上遇难，这次事故让我丧失了继续经营公司的优势。于是 2002 年，我开始单打独斗。最近，我与密歇根大学的教授文卡特·拉瓦斯瓦米（Venkat Ramaswamy）共同创建一家战略公司，我们使用共创方法来进行新产品开发与创新。我们的公司名为“经验共创合伙公司”，雇佣了两名员工，与一群高级顾问。

我如何获得新客户呢？当然，我不是刚刚踏出校门，不需要到处推销自己是个顾问。我在战略咨询行业已工作多年，具备成熟的经验和专业知识。我的许多客户都是因为在某个地方听过我的演讲，或者看过我写的文章或书而慕名给我打电话，有些客户则是我的学生（我在法国 INSEAD 和密歇根的为高级管理人员培训项目授课）。除此之外，我还有一个专业的同事网络，他们也都在其他领域担任顾问。有时，我的同事会向我推荐客户来协助他们完成战略项目。

任何时候我手上都有 4~5 名客户，但现在手上就有 9~10 名客户，简直让我有点应接不暇。项目通常会持续几个月，甚至几年。我通常为业务部门的总经理或 CEO 工作，工作领域是战略和创新的交叉领域。我帮助管理人员处理的都是“我该如何发展？我们该如何投资？”诸如此类的问题。我们召开研讨会，展示客户体验。我们的方法稍微有些不同：我们真的去找三四个具有代表性的客户，将他们使用产品的过程拍摄下来。要么，我们就去一家零售商店，将店员教授顾客如何使用某件特定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品的对话拍摄下来。我们将之称为“共创”是因为我们识别事情的方式正是客户所需要的。也许直到你问了她一堆问题后客户才会意识到自己还有没有满足的需求。我们就是对产品与客户使用产品的行为之间的矛盾之处进行分析。

比如，一家销售粘贴薄膜的公司聘请我们帮助他们在新兴建筑行业销售更多产品。我们带了一名摄制队伍到一个大型建筑工地，开始与他们的员工进行交谈。建筑是一个非常男性化的领域，没想到这个特定职位的销售总监竟是位女性。她表示，他们市场的大部分客户都是离婚或丧偶的女性。一个女性在新家中要做的第一件事就是在一个非常棒的浴室里好好地洗个澡（即使她忙得没有时间在浴缸里泡澡，也是如此）。在建造新家的过程中就出现这样一个问题：安装浴缸无疑会破坏其他东西，会让整个内部环境看起来很难看。建筑工人穿着脏兮兮的靴子站在浴缸里，在墙壁上钉钉子。我们将一段有关这位女销售总监向我们讲述这个问题的视频带给公司的高层管理人员看，召开几次集思广益的会议之后，他们想到在浴缸内部制作一层具有粘贴性的保护膜，然后将建筑公司的名字打在保护膜上。这对所有人来说都是一个双赢的解决方案！

这是一份具有挑战性的工作，但是很精彩，因为无论给不同行业、国家提供咨询服务，还是为不同类型的企业提供咨询，这份工作对我来说都非常丰富多彩。我非常喜欢新业务的前期探索，我还喜欢了解不同国家的文化；我最近在印度、巴西、墨西哥和智利安排了大量工作。我们一直都在创新，也和一些非常有趣的人合作（包括一些行为古怪的总经理）。我很享受和同事们一起工作的过程；他们与我在精神上互动，既是合伙人，也是我的思想领袖。

这份工作的缺点就在于出差——出差实在是太多了。我总是在周日晚上从机场起飞，然后在欧洲或亚洲度过一周。我无法控制行程，因为这完全由客户说了算。从个人角度来说，这可能让日常生活变得没有秩序。有些顾问很讨厌的一点就是他们的建议并不总是被采纳，但这一点并不特别困扰我，毕竟我已经从此多年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做这份工作需要掌握什么技巧呢？我想说的是，你的左右脑思维必须要平衡。左脑让你成为一名典型的战略顾问。左脑是分析、数字和逻辑思维，是理解市场成本结构和竞争版图所不可或缺的。右脑思维是本能的、对评论敏感的、类比推理、地理推理、同理心、对生活的人性化观点以及鼓舞人心。这两种思维都很重要，因为为了能够彻底理解一种商业情况，你必须有某种程度的分析与逻辑能力。变革是必需的，必须善于倾听，为了说服高级管理人员变革才是明智之举，我要深层发掘他们犹豫的根本原因。我热爱的就是这种互动！

通常我们一天是这么度过的：

我其实有五种不同的生活方式：在家工作、公共演讲、研讨会、拜访公司以及参加拍摄活动。

在家工作

在家工作是我工作最无聊的部分，我在家里的办公室处理文件、打跟踪电话、接见客户，以及为其他工作做准备等。我通常早上 6 点到大约 8 点半之间给印度客户打电话。在电话里和他们沟通工作，针对我们已经形成的各个阶段的战略发展给予他们指导。

大约在 8 点半至 9 点半之间，我和妻儿共进早餐。吃完早饭，给欧洲和东海岸打电话（我住在靠近波士顿的地方），接下来打西海岸电话，最后在晚上 7 点，我可能会跟日本客户通电话。

公共演讲

这可能是我最轻松的时候。我头天晚上赶到目的地，演讲持续时间通常为 90 分钟至 2 小时。由于我经常做这些演讲，所以我现在睡着都能讲这些内容。头天晚上我通常会到演讲现场去检查麦克风，看看演讲台高度是否合适，以及检查和笔记本连接的一些设备。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

研讨会

与客户召开研讨会是相对艰难的工作。我成天站着——通常一次站7~8个小时——我需要不停地思考并保持注意力高度集中。我们与客户及他们的管理人员召开研讨会来解决战略问题，对我们已经从实地及顾客那里收集到的数据进行评估。我会花大量时间指导他们，并引导他们提出针对性问题。我会站在一块白板或活动挂图前面，这非常刺激思维，但同样也让人筋疲力尽。在研讨会结束之后，我们通常会和客户外出共进晚餐。这些工作日可以说是漫长的。

拜访公司

拜访公司的时间有时是会见新客户，大致了解他们的项目以及公司希望我能给他们提供什么帮助。我通常是与高级行政官开会，与他们当面会谈。在这些面谈中，我不仅试图了解他们的企业，理解目前的战略，我还尽量与面谈的人建立密切关系。开始我会问他们是哪里人，了解他们的背景。接着问他们公司目前战略有哪些问题：他们的忧虑、他们感觉到的威胁、他们的痛处在哪儿。接下来还会问一些问题，了解他们对公司的期望，他们认为公司应该走多远，他们希望有什么创新等等。我还提出一些类似他们如何理解自己的客户等实际问题。但我在提问的同时，也开始与他们展开指导性对话。我尽量让他们了解战略制定来自于对客户的倾听，而不是来自他们的竞争者（这是比较典型的战略制定方法）。所有成功的公司，如星巴克、太阳马戏团以及西南航空等，都通过倾听客户意见及研发某种独特产品而与自己的客户之间建立新的情感纽带。

拍摄活动

这时候我们与真正的顾客见面，拍摄他们的活动是一件最有意思的事情，但拍摄工作也非常辛苦。我们真正到现场拍摄之前很长时间就开始准备。首先，我们确定自己想要与哪些顾客交谈，然后我们考虑想提

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出些什么问题以及如何进行采访。我们还要提前要安排好接受采访的顾客。真正的采访拍摄有时成功，有时也不成功。有时对话过程非常顺利，有时我需要费好大劲才能维持顺畅的交谈。你永远也不会真正知道结果会怎样。到了晚上，我会播放拍摄内容，对内容进行编辑，回放给我们的客户看。拍摄也是个漫长的过程，但通常都很值得。

企业战略的工作

多年来，战略规划部门时而受欢迎，时而失宠。如今，许多公司更愿意在高层领导队伍中处理战略问题（除了 CEO 之外，这些人通常是主要职能和管理部门的负责人）。在有些情况下，这群人会从管理咨询公司（如埃森哲、麦肯锡、罗兰贝格、普华永道等公司）获取外部帮助。开启战略职业生涯的最佳方式就是在这些咨询公司找份工作，这样可以很好的积累经验。

此类管理咨询公司往往会遵循“晋升或出局”的职业路线，其中每位顾问逐出承担更多责任，从参与客户签订契约，到管理一支团队，再到最后成为公司的一名合伙人。想要成为合伙人（“晋升”），顾问必须展现出一种吸引新客户和提出新项目的能力。但许多有才华的顾问并不喜欢做这些必需的营销工作，因此也就从该公司“出局”。通常，客户公司会聘请这些顾问担任它们的高层主管职位，这些职位通常需要丰富的战略专业知识。

网络资源

如果你真的想要在某个咨询公司谋得一份工作，登陆下面这个网站是你首先要做的事：http://www.soyouwanna.com/site/syws/consulting/consulting.html。

这个网站讲解各个公司之间的差别，并告诉你如何在其中一个公司谋

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得职位，教你一些面试诀窍。（这比普通面试要难多了，也需要更多技巧，因为他们通常都会让你在 15 分钟或更短的时间之内解决一个案例问题。）

以下几个链接提供了有关在不同战略咨询公司职业发展的信息：

http://www.accenture.com/

http://www.mckinsey.com/aboutus/careers/

http://www.pwc.com/uk/eng/car-inexp/graduate/strategy-group.html

http://www.rolandberger.com/career/en/html/ask_us/ask_us.html

http://www.bain.com/bainweb/Join_Bain/case_interviews.asp

小结

企业战略是企业决策的总和，解决关于什么、在哪里以及通过什么方式可以让企业在市场脱颖而出的问题。有三个级别的战略：职能、业务部门（或产品部门）、公司。理想的情况是，三个级别的战略密切合作、相互支持，将公司作为一个整体推向其最终目标。

确定战略有几种方法。波特行业竞争模式是自上而下的方式，对公司竞争者的行为以及是否存在客户切换成本、进入市场的壁垒及其他替代产品或服务等。蓝海战略是一种自下而上的方式，发现（或创建）一个几乎没有竞争者的市场。还有几种不同方法，包括多元化、理解核心竞争力、推行平衡记分卡、情景规划或要求企业成为所在市场的头号或二号竞争者。

最后，战略制定过程可以非常简单，也可极其复杂，这取决于公司的复杂性及其规划流程的严谨性。制定优秀战略的关键在于必须合理驱动，并能够处理所有关于什么、哪里和如何这几方面问题的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4 领导



领导者的任务是将自己的员工从原有的水平带到他们从未达到的水平。

——基辛格

全体意见一致是对领导者的否定。

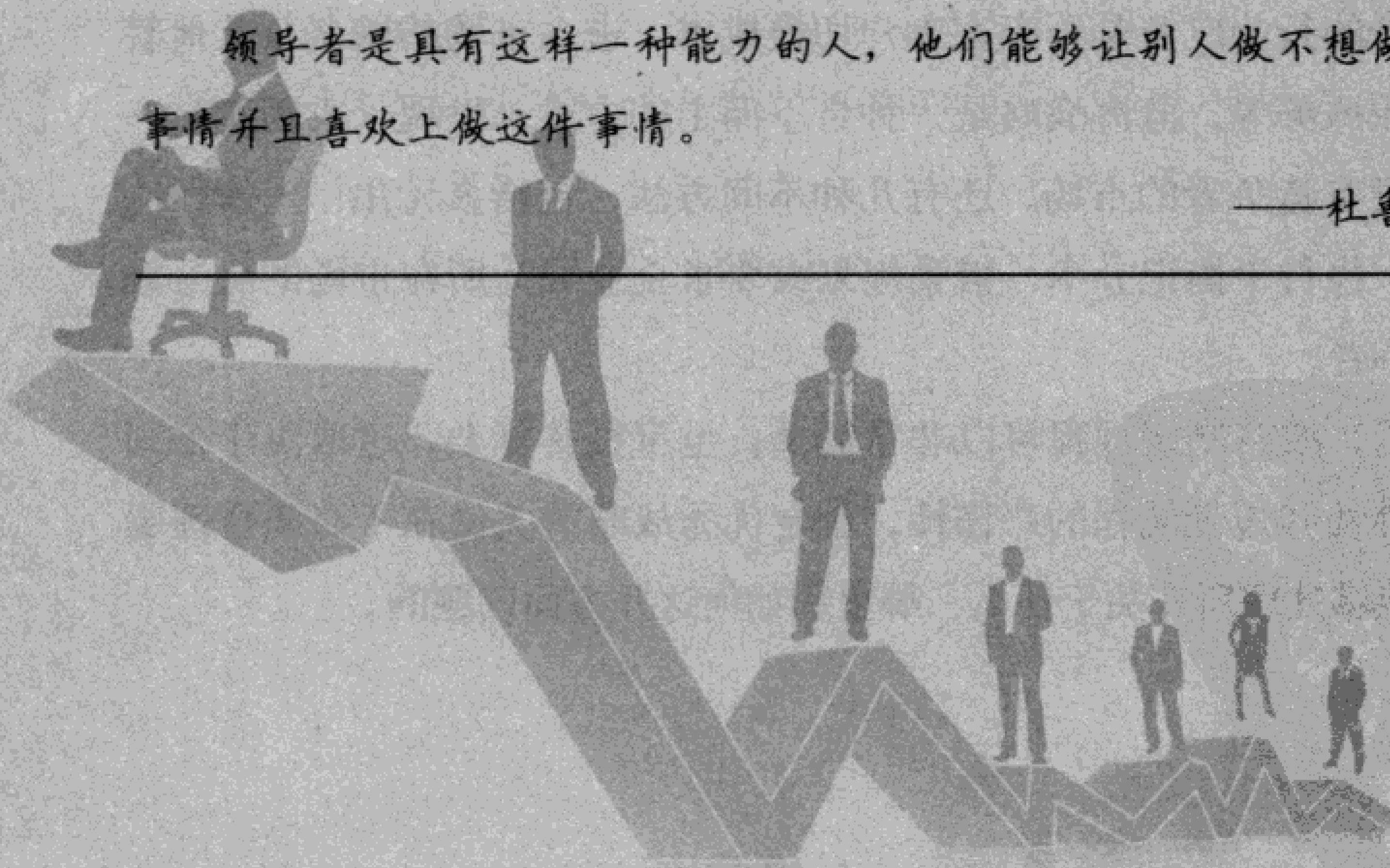
——撒切尔夫人

倘若我是一名独裁者，我相信仁慈的独裁统治。

——理查德·布兰森

领导者是具有这样一种能力的人，他们能够让别人做不想做的事情并且喜欢上做这件事情。

——杜鲁门



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么是领导?

按照商业解剖学，领导可以说是企业的“心脏”，而所有企业都需要领导者。如果一个人的心脏不好，那么他身体的各项机能便不能正常运转，企业也是如此。糟糕的领导者最终会将企业经营得一败涂地，或被他人取代。优秀的领导者屈指可数，而真正杰出的领导者也只是特例。

领导是一个流程，通过这样一个流程，某个人或某群人可影响其他人，让他们去执行特定目标。一位优秀的领导，他的价值观、性格和诚信能够赢得他人的信任、尊敬和积极性，让他们欣然接受组织的使命，实现组织目标。

领导是商业领域研究得最广泛的部分。这意味着，对领导的理解和如何成就优秀的领导者，你会找到许多不同的观点。撒切尔夫人对全体意见一致的定义在强调团队精神、情商和权力下放的今天似乎有点奇怪。希特勒身边拥趸者无数，做一些认人痛恨的事情，但大多数人会同意，这个世界不需要太多他这种类型的领导者。

法约尔与泰勒：管理原理

法国人亨利·法约尔（Henri Fayol）在 1916 年阐发第一批管理理论。他认为，管理（领导）包括五项主要工作：计划、组织、指挥、协调和控制（确保工作顺利完成）。如今在高级管理人员被法庭召唤时，我们看到他们当中的有些人仍然认为指挥或控制不在他们的职责之内。（安然公司前 CEO 肯·雷（Ken Lay）声称在公司一败涂地的时候，他不知道公司发生了什么；而世界通信公司（WorldCom）的前 CEO 博尼·埃博斯（Bernie Ebbers）现在牢中服刑，而他否认自己曾命令下属做假账。）法约尔还表示，在所有有效组织当中，有通用的 14 条管理原理：

1. 专业化（劳动分工）。

2. 权力责任制（下达的命令一定要遵守）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 纪律（没有偷懒的人）。
4. 指挥的统一性（所有人只受制于一个老板）。
5. 方向的一致性（凡事听重要人物的）。
6. 个人利益的服从（工作的时候不接听个人电话/不写个人邮件）。
7. 报酬（公平的劳动分工换来公平的薪水）。
8. 中央集权（所有决策都由最上层制定——上班期间不得自由行动）。
9. 指挥链（如同军队，命令自上而下在整个组织内传达）。
10. 秩序（不允许出现混乱——所有事情和人员都各就各位）。
11. 公正（公平对待每一位人员，但无需同等对待）。
12. 人员任期（终身雇佣非常好）。
13. 倡议（制定并实施计划）。
14. 集体精神（不要忧郁，保持好心情）。

如果法约尔看到今天一些比较成功的公司，他可能会犯心脏病（按照法约尔的理解，皮克斯公司可以说是一片混乱，因为公司内部决策权分散，实行团队工作等等）。

大约同一时间，美国人弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）发表了“科学管理”理论，将如何管理员工编成法典。泰勒曾拿着写字板和秒表在各大工厂奔波忙碌，为每个独立工作计时。与法约尔侧重高层管理人员不同，泰勒是将重心放在工作人员身上。泰勒提出了五个原理：

1. 将每项任务分成各个部分（用今天的术语讲就是“业务流程再设计”），研究完成工作的最佳方式（标杆学习），只做必要工作，可删减多余部分（计划）。
2. 选拔合适的工作人员来完成工作（根据态度和能力来雇佣员工）。
3. 员工培训（技能培训）。
4. 为优异的工作表现提供奖励（技能工资制，针对员工而不是工作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来付薪水)。

5. 责任分工（普通员工执行任务，管理人员予以指导)。

法约尔和泰勒都信奉“科学管理”，认为应将工作细分成不同部分，并通过时间和行为研究分析这些不同，科学管理的目的是为了提高工作效率，这对公司和员工来说都有益。但是后来管理人员在理解上产生歧义，他们利用工效研究法作为管理和惩罚表现不佳的员工的一种手段。工会运动经常都是由于工人们无法忍受那些做事欠考虑的管理人员的轻率行为而引发的。

尽管科学管理运动的许多概念现在看似有些落伍，但如今的几个现代管理技巧都是以泰勒和法约尔的原理作为基础。在目前的质量改进、员工选拔与发展以及技能工资制等活动中仍然能看到这些原理的反复运用。

领导与权力：使用与滥用

领导就是行使权力。但权力从哪来？领导者在自己的团队或组织中，通过他们的个人影响力。获得权力（他们是老板，掌控主要资产)。组织有掌权者是非常必要的，如果没有掌控人，组织就会处于混乱状态。

一个优秀的领导者必须对机构权力有着强烈的愿望；也就是说，他/她的最高期望是影响他人完成机构使命。[1] 但是权力欲望一定会随着成熟度而有所缓和。优秀的领导不是独裁者，也不会刻意与下属成为好朋友。他们公正、平等、公开、合理地对待所有人，会激起员工的信心、信任、忠诚以及努力完成工作的意愿。一个好的领导者会授权他人以完成工作任务。也就是说，权力共享会提高领导者自己的权力和控制力，这似乎有些自相矛盾。[2] 通过为员工提供自主性以及让他们找到最佳工作方式的机会，领导建立了信任和激发员工积极性，激起了员工为他们工作的愿望。

1. D·C·麦克莱兰及 D·H·伯纳姆，《权力是最大的推动力》，《哈佛商业评论》，2003 年 1 月，第 117~126 页。

2. A·S·坦南包姆，《机构中的管理》，纽约：麦克劳—希尔，1968。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那么，不称职的领导者又是怎样的呢？他们对个人权力有着强烈欲望，对权力使用不成熟。典型的独裁者就是颐指气使，只要有人未能按要求完成工作就惩罚，通常不懂得尊重员工。那么不称职的领导者又是如何登上领导职位的呢？杰克·韦尔奇曾说过，“他们对上献媚，对下欺压。”不称职的领导者对待老板如对待神灵一般恭敬，但却粗暴对待下属，他们踩着别人为自己谋私利。此外，权力滥用者通常会认为“权力馅饼”的尺寸是不变的，因此，领导如果想掌握最大权力，员工的权力就必须降到最低，陷入你死我活的误区。其实恰恰相反，领导越是削减下属的权力，领导者掌握的权力就越少。

优秀的领导者就像乐队指挥，想要奏出优美的乐章，在指挥与协调之下，必须让每位音乐家有机会演奏他们擅长的乐器。乐队里的音乐家越多（所有人演奏的是同一乐章），乐声就越洪亮、越丰富。最优秀的乐队指挥，就像最优秀的领导者，为乐队指引方向，建立横向网络，培养成员的信任、尊重和友情。[3]

权力就像一条正直或邪恶的螺旋物，取决于行使权力的方式。“组织权力低”的人容易使团队士气低靡，领导方式更为专制，极力控制，限制下属的发展，监管过严，强制而非说服，容易感到不安，以及试图控制某个范围（充当“小老板”）。相比之下，“组织权力高”的人会促进高昂的团队士气，采取合作而非批评的领导方式，比较不严格或不专制，更加灵活，委托控制权，培养下属并帮助下属晋升。[4]

团队指挥官：领导者做什么？

作为公司领导者，CEO的职责是确定公司方向或愿景，并决定如何实现目标。CEO是公司内部所有决策的最终裁决者，对发生的所有情况

3. L·A·希尔，“练习的影响力”，哈佛商学院案例分析＃9－494－080，1994年5月31日。

4. R·M·坎特，《公司的男人与女人》，纽约：基础书局，1977。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

负责，无论好坏。领导者还应负责公司以合法道德的方式经营，尽可能以最佳的方式为所有利益相关者服务。

管理利益相关者

谁是利益相关者？他们包括集团股东（所有者）、员工、客户、供应商和公众等。股东或投资者希望领导者能够负责任地管理并明智地使用他们的资金，以获得稳定而丰厚的利润。员工都希望能够得到公正的待遇，自己投入的工作能够换得一份体面的薪水。客户希望能够购买优质实用的产品和服务，证明公司产品或服务的定价是合理的。如果产品出现问题，客户希望公司给予支持，修理或替换该产品。供应商希望公司能够按照协商条件支付款项。公众希望公司能成为“优秀市民，”不污染环境，回馈社会。每一位利益相关者都希望公司能够诚实地和他们打交道，没有欺诈行为。领导者的职责就是保证公司内部所有员工都努力满足利益相关者的不同期望。但是，正如我们看到的，许多公司领导并未起到模范带头作用。

平衡术

公司 CEO 必须对外部现实环境与内部决策流程进行平衡。如果公司在一个新市场或国家面临一个强有力的竞争者，公司必须对所采取的行为与利益相关者可能会受到的影响之间进行平衡。比如，一个在发展中国家做生意的公司为了获取更高利润可能会削减成本（通过雇佣廉价劳动力，工厂条件达不到美国标准，污染当地水源等手段）。但这些行为最终会阻碍公司发展（比如耐克被发现在亚洲雇佣廉价劳动力），通常会影响自身在本国的销售。

培养各层领导

CEO 的其他职责还包括培养未来领导者，这一点或许鲜为人知通用的前 CEO 杰克·韦尔奇就因为近乎一心一意地培养公司各个级别的管理人员（未来领导者）而被业内熟知。同样地，安迪·格罗夫（英特尔）一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



由迈克·基夫绘制的“女主管”

女性 CEO

帕特丽夏·沃尔茨（Patricia Woertz）（ADM 公司）

布伦达·巴恩斯（Brenda Barnes）（莎莉集团）

玛丽·萨蒙斯（Mary Sammons）（来特助公司）

安妮·马尔卡西（Anne Mulcahy）（施乐）

帕特里夏·卢索（Patricia Russo）（朗讯）

苏珊·艾维（Susan Ivey）（雷诺美国公司）

钟彬娴（Andrea Jung）（雅芳）

玛丽昂·桑德勒（Marion Sandler）（金西金融公司）

宝拉·雷诺兹（Paula Rosput Reynolds）（Safeco）

梅格·怀特曼（Meg Whitman）（eBay）

直被指责为是一个空谈的教授，就因为他喜欢说教。在这两种情况中，这两个 CEO 都强烈地认为，仅依赖公司高层的智慧，一个公司是不会脱颖而出的。真正成功的公司（和 CEO）会在全公司范围内以及公司较低级别培养领导才能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伟大的领导者是天生的还是后天培养的？

答案是“两者都是”。这是一个由来已久而备受争议的问题，一致的看法是领导素质部分是天生，部分是后天习得。那些认为领导者是天生的人坚持真正的领导必须具有以下特质，他们认为这些特质是学不会的：

- 冒险精神
- 非凡的才智
- 人格魅力
- 坚持不懈
- 影响他人的能力
- 强烈的自信
- 通情达理
- 强烈的直觉

“废话！”那些认为领导者是后天培养的人会如是说，这其中包括以领导培训和指导为主的整个行业工作人员。“后天”阵营会提出以下主张：

- 任何人都可成为领导者——所需要的就是欲望和承诺。
- 所有必要的领导能力都可学得：
  - 人员培养能力
  - 影响他人的能力
  - 建立团队
  - 面对多项复杂选择的思考能力
  - 承担预计风险
  - 制定清晰的愿景
  - 赋予员工自负其责的权力
  - 加强自己及他人的创造力
- 领导是一门技巧，一种习惯，它可以根据需要调整。
- 历史上有很多风格迥异的伟大领袖，没有哪一种类型适用于所有情况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导风格：如何成为一名领导者?

有多少领导者，几乎就有多少领导风格。在过去，管理人员清一色都是男人（毫无例外），优秀领导者的原型来自军队，那里大部分都是男人。军队中由军官统一发号施令，所有人的待遇都一样（这被认为是公正），下属遵守并执行命令。这种领导风格就是典型的自上而下指挥控制式的阶级制度，需要控制大量资源，而且工作相对可预测的时候，需要这种领导风格。关于某个特定决策是否明智，员工到底是执行命令还是顽抗到底，这些都没有任何商量的余地。这种领导风格被称作专制或父权制（就像父亲管教儿子一样）。此类领导者的一些极端形式被称作独裁者，甚至暴君。对独裁者的权威提出质疑是不可能的，如果你处在“图腾柱”的底端，更是如此。

如果公司业务稳定、可预测，而且工作无需太多变动，自上而下的领导风格没有问题。几十年来，这种领导风格非常普遍。但是诸多因素已经让传统的独裁领导看起来就像个恐龙：

1. 第二次世界大战让世界看起来小多了，柏林墙的坍塌打开了巨大的新市场。
2. 商业航班的出现将不同文化的人聚集到一起，这促进新产品、服务、科技和合作的思想交流。
3. 更多女性踏入职场，并进入到公司管理层中。她们带来不同的领导和管理风格，在某些情况下，这种风格通常更为有效。
4. 互联网商业化（20 世纪 90 年代初）意味着客户可以更快获得大量供应商的信息。
5. 电脑与网络的飞速发展让人们可以更快获得数据，从而缩减领导管理信息流的需要。
6. 自由贸易协议在全世界遍地开花，这降低了关税和国际贸易的成本。现在，商品和人更容易以更低成本跨越边境。
7. 随着越来越多的人完成高中学业，踏入大学校门，更多普通的东西被

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

编成软件程序。这意味着劳动力的受教育程度更高，通常来说，也更加“专业”，你难以想像，把有思考能力的人当成愚蠢的猴子来管理会是什么情景。如果你这么做了，她会离开，去为你的竞争者工作。

8. 随着更多公司和企业家打入更新、更广阔的市场，对人才的需求几乎达到“人才争夺”的程度。最优秀的公司努力成为最佳雇主以吸引最优秀的人才，因此领导必须为员工提供学习机会，进一步提高他们的能力。

所有这些发展都让“平常的”经营之道变得困难许多。随着许多新公司进入不同市场，信息流动更为迅速，商业环境的竞争变得更为激烈。别忘了，当微软将 Q-DOS 系统卖给强大的 IBM 公司试图打进 PC 市场的时候，它不过是一家只有两人的小规模公司。一个特别优秀的 CEO 也不可能理解市场的一切复杂性。

随着企业变得越来越复杂（产品更加丰富，市场更大，客户更加多元化），聪明的公司领导者意识到他们无法再靠发号施令来进行管理了，不再强调权威的领导风格。新的领导风格原型来自周末运动比赛，领导者更像是一位教练，而非军事指挥官。当领导者发现公司不同职位和不同部门的人共同合作更为有效时，全体意见一致就成为必需。在这种领导方式下，公司所有人都为了一个共同的目标集思广益，协力合作。此外，团队里的职能专家更善于处理棘手问题。新产品从设计概念一直到制造、分销和售后服务，这一套流程很容易就能全面考虑到。而团队合作却需要花更长时间，但效果通常要好得多。

那么，今天的领导者如何管理一支有着不同意见或看法的专家团队？有人说这有点像养猫：一定要非常小心。领导者需要做的第一件事就是保证选对团队成员。大多数组织都需要职能专家以及能看到未来远景的通才。一支好的团队需要这两种人才，最重要的是需要那种为了团队利益愿意且能够将个人目标暂且搁置的人。接下来，领导者需要保证团队清楚自己的目标或“纲领”，纲领传达什么精神，以及什么时候传达等等。最后，大多数团队都有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一套“参与规则”或流程，以此展开讨论和制定决策。这可能包括一些诸如不要对队友无礼、听取他人意见、指定专人记笔记、让流程进行得更加容易等内容。关于企业如何创建和有效管理团队方面的书籍不胜枚举。

在今天大多数企业里，领导者的作用是鼓励员工为了企业利益而工作。这意味着要为公司确定战略愿景及使命，然后领导者需要与员工沟通想法，让他们能够欣然接受公司目标，激发他们为这个目标去奉献的欲望。使命陈述就是宣布公司价值、存在原因以及远大的社会目标和/或公司目标。使命陈述应该反映公司文化，帮助员工在面对压力的时候决定“正确的事情”。愿景陈述更为详细，阐明公司未来方向以及如何达到目标。愿景陈述应当清晰、现实、以未来为导向并与公司价值相吻合。

表 4.1 使命与愿景陈述范例

使命（价值）	愿景（企业模式）	公司
质量是第一任务	我们的愿景是成为世界顶级汽车产品和服务的消费者公司	福特汽车
在反抗对手的同时，我们将放弃暴力，追求真理	推翻英国统治，在印度建立民主政体	甘地
绝对准时到达	我们的航空快递服务在世界上的公认度与信任度最高	联邦快递
在 IBM，我们在行业先进的信息技术创造和开发与制造方面力争第一，包括计算机系统、软件、网络系统、储存设备与微电子等。我们通过专业解决方案和服务将这些先进的技术转化成客户价值。	重要的是创新	IBM
感受生活，改善生活	成为，并被公认为，世界上最优秀的消费品和服务公司	宝洁公司
通过提供优质服务，满足客户个人需求，确保为客户提供一个无压力的租车体验……我们始终用知识、关爱与追求卓越的激情来传递“我们比别人更努力”的精神	我们将通过确定卓越服务和确立无以与比的客户忠诚度而成为行业的佼佼者	安飞士

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

我们通过及时采用有意义的科技创新来改善人们的生活品质	在一个科技进入日常生活方方面面的世界，我们将在保健、生活方式与技术领域方面成为顶级解决方案提供者，立志成为行业最令人钦佩的公司	飞利浦（消费品、照明、半导体、医疗系统）
西南航空的使命是致力于以热情、友好、个人自豪感和公司精神传递优质的客户服务	我们致力于为员工提供一个稳定的工作环境、平等的学习和个人发展机会。为了提高西南航空的有效性，我们鼓励创意。最重要的，我们关爱和尊重内部员工，希望他们也能以同样的态度对待外部客户。	西南航空公司

表 4.1 列出关于使命和愿景陈述的一些范例。

你会看到有些公司似乎将使命、愿景和价值混合在一起。有些公司并不单独公布这些内容，而是遵守某个公司理念、行为准则或信条。图 4.1 就是强生公司 60 年不变的公司信条，无论公司盛衰沉浮，它一直指导着公司行为。

我们的信条

我们认为，我们首先应对使用我们产品和服务的医生、护士和病人，父老乡亲及所有人负责。
为满足他们的需求，我们不惜一切代价坚守高品质。
为维持合理价格，我们一直尽力降低成本。
客户服务必须及时而准确。
我们必须保证供应商和销售商的利益。

我们对在全世界和我们并肩工作的员工负责。
每个人都应该受训重视，
我们必须尊重他们的尊严，意识到他们的价值。
他们在工作中应该获得安全感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奖罚必须公平充足，
为他们提供干净、整洁、安全的工作环境。
我们必须有意帮助员工履行自己的家庭责任。
让员工可以畅所欲言。
合格的员工应该有同等雇佣、培训和晋升机会。
我们必须提供有能力的管理团队，
他们的行为必须公正而有道德。

我们对所居住和工作的社区以及整个社会负责。
我们必须成为一名优秀市民——支持慈善，依法纳税。
我们必须鼓励市民改善生活、完善医疗和教育制度。
我们必须确保所使用财产的安全、保护环境和自然资源。

我们最后对股东负责。
企业必须盈利。
我们必须尝试好的想法。
我们做好调查，制定创新项目，吸取经验教训。
我们购买新设备，提供新设施，推出新产品。
我们会做好储备迎接逆境。
只要遵守这些原则，股东理应收获公平回报。

图 4.1 强生的企业信条

领导风格

交易型领导

以工作为导向："如果你为我做了 X，那么我将用 Y 薪水、Z 提升或 W 特殊好处来作为你的报酬。如果 X 做得不成功，那么你就受到处分。"

范例：哈罗德·吉尼恩（Harold Geneen）（ITT 前 CEO）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

变革型领导（也被称作“魅力型领导”）

以人际为导向，激励员工朝着更高的目标奋斗：“我们需要完成X，因为这会为社会带来Y。我们所有人都需要努力投入，成为这个更高的道德目标的一部分。”这种领导风格取决于一位有个人魅力的领导者，通常具有以下性格特征：理想化的影响力、鼓舞人心的干劲、才智的激发以及个性化关怀等。

范例：凯瑟琳·格雷厄姆（Katherine Graham）（《华盛顿邮报》的前CEO）。

伪变革型领导

除了领导者利用自己的影响力完成比较邪恶的动机之外，其他特征与变革型领导类似。与真正的变革型领导相比，他通常还欠缺了一样就是：人性化关怀（也就是关心他人的福利）。

范例：霍梅尼和希特勒。

教练型领导

老板通过给下属指派具有挑战性但可行的任务让他们实现个人成长与发展。如果下属自己不愿意改变，这种领导方法就不起作用。

民主型领导

员工可以发表决策意见。这种领导方法会增加企业灵活性与责任心，能够产生新颖的想法。缺点是企业会在流程上（会议、达成一致意见等）停滞不前，也会感到缺乏领导力。

财务资讯共享管理

这种方法在个人公司运用得比较多，与所有员工共享财务资讯可培养员工与管理人员之间强烈的信任感和责任感。提议者还认为它会建立一种同舟共济的创业文化。

范例：制造公司SRC Holdings。

走动式管理

由惠普的大卫·帕卡德推广，这种领导风格是指走出办公室，了解员工在做什么，了解他们所面临的挑战，以及他们打算如何解决问题等等。

第五级领导

《从优秀到卓越》（Good to Great）的作者吉姆·柯林斯（Jim Collins）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

确定只有那些具备极其谦虚的品质和强烈的成功欲望的领导者——他将之称作“第五级领导”——才有可能为一个公司带来长期持续的卓越。

范例：达尔文·史密斯（Darwin Smith）（金佰利克拉克公司前总裁）

最后，领导者要利用自己的职位、个人专业知识、才智和魅力影响他人去实现目标。领导者应起到模范带头的作用，深信没有什么事情是“完不成的”。优秀的领导者还清楚自己的局限在哪里，身边会有一些在某个或某几个领域强于自己的人。有些领导者有着自己的准则或行为规范，有些领导者则凭自己感觉或胆量做事。备受尊敬的通用前 CEO 杰克·韦尔奇就有八条领导准则：[5]

1. 领导者应不懈地改善团队，把每一次碰面都当作评估、指导和培养自信心的机会。
2. 领导者应保证员工不仅看到愿景，而且要让员工愿意为此努力工作。
3. 领导者应能激发员工积极的能量和乐观的态度。
4. 领导者应用坦诚、透明和信用建立信任感。
5. 领导者应有胆量制定不受欢迎的决策。
6. 领导者应以一种接近怀疑的好奇心去调查和推动，确保以行动回答问题。
7. 领导者应带头鼓励冒险和学习。
8. 领导者应学会赞美。

实例

那么，优秀的、拙劣的以及真正丑陋的领导者有哪些呢？以下是一些著名 CEO 的介绍。

5. J·韦尔奇与 S·韦尔奇，《胜利》，纽约：哈波柯林斯，2005 年，第 63 页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"疯狂的匈牙利人"安迪·格罗夫——偏执狂 CEO

安迪·格罗夫曾是英特尔的传奇人物，他在 CEO 的位置上坐了 11 年。在此期间，英特尔每年以 30% 的速度在发展。格罗夫是一个匈牙利犹太人，是纳粹主义和共产主义的幸存者。他在 1957 年来到美国，当时身无分文。他顺利完成大学学业，最终在加州大学伯克利分校获得博士学位。格罗夫的个人经历让他明白失败始终只是一种选择，能够以极快的速度到来。他的管理观念是变化不可避免，领导者必须欣然接受变化，并指导员工以可以接受的速度改变。格罗夫的偏执让他认为，一个人掉下悬崖才会看到峭壁。于是，他鼓励那些"有益的预言家们"来挑战他以及他对公司政策与方向上的观点。这种态度让安迪·格罗夫能够摆脱自己的偏见，成为一名公正的战略家来观察商业世界。后来发生了这样一件事，因特尔的利润从 1984 年近乎 2 亿美元在接下来的一年里暴跌至不到 200 万美元。他和因特尔的共同创立人戈登·摩尔（Gordon Moore）决定消除公司的明星生产线以及不好的记忆，打算建立一个微处理器的新业务，他们象征性地解雇并重新雇用自己。1990 年当格罗夫用"内置因特尔"（Intel Inside）这句口号成功打响了奔腾处理器的品牌，他再次为公司创造了辉煌。这简直可以说是一场革命：一个由一帮电脑玩家组成的工程公司转变成一个运转顺畅的营销机器，发展成为世界上第五大知名品牌。

现在，安迪·格罗夫的身份是因特尔和蔼可亲的"高级顾问"，积极鼓励新 CEO 保罗·欧特里尼（Paul Otellini）（也是加州伯克利分校毕业生）能够带动微处理器领域的下一场革命。因特尔现在不再生产奔腾处理器，公司新战略是设计一种几乎能够植入任何东西而不仅仅只是个人电脑的微晶片。

"中子"杰克·韦尔奇——美国最强硬（也最受人钦佩）的老板

在杰克·韦尔奇执掌通用的 20 年里，公司一直在变化。1981 年他担任 CEO 时，通用公司就已是收入 270 亿美元的大企业（拥有 404，000 名员工）。通用当时已经发展出一套与之相对应的官僚制度。韦尔奇下达

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了道闻名遐迩的命令，通用的所有业务必须成为所在行业的头号或二号竞争对手，否则就修复、关闭或卖掉。在缩减编制和提高效率的过程中，韦尔奇削减了四分之一的职位，而到 1985 年，公司利润翻一番。这为他应得“中子杰克”的绰号，就像炸弹可以让房子里的人都蒸发一样。通过要求所有员工都应秉承诚实、信任与开放的态度，杰克·韦尔奇同样改变了公司员工的心态。韦尔奇亲自与业务经理和高层执行官召开战略会议，避免了繁杂的战略制定会议以及成堆的文件和没完没了的演讲介绍。(对了，他们全都是男人……韦尔奇执掌之下的通用在提拔女性或少数民族人才方面做得不算好。）这些会议都是在解决问题，都是在分析自己和竞争对手。韦尔奇还提出著名的“出去工作”方法，就是企业的员工与自己的老板在一个市政厅集合，开会讨论如何砍掉不必要的工作和流程。老板们必须现场根据员工建议制定决策。

对于一个 CEO 来说，最大的称赞莫过于其他公司效仿他的战术策略。通用让“标杆管理法”得到推广——系统地从非竞争公司那里学习最佳做法。杰克·韦尔奇是近些年被效仿最多也最受钦佩的一位 CEO。《财富》杂志在 1999 年将其称为世纪管理者，因为韦尔奇基本上改变了企业的运营方式。他吹捧泰勒管理制，后来又提出革命性的观点，即人不是机器。他对企业实行大刀阔斧的改制，将无用的官僚阶层全都砍掉。

韦尔奇曾经表示，他在通用的最高战略是培养人才，挖掘出通用每个业务以及掌管这些业务的人员的最大潜力。在这一方面，他是成功的，因为通用现在被认为是管理培训的至尊标准。你会发现通用的许多前管理人员如今都在管理一些大公司，如 3M、波音、家得宝、霍尼韦尔、阿尔伯特逊、乐佰美、固特异和联信等。

梅格·惠特曼——开放的影响者

作为世界上最大拍卖网站 eBay 的 CEO，梅格·惠特曼看起来并不像是改变互联网交易方式的大公司老板。她非常保守，也很低调。在许多互联网公司（如雅虎、亚马逊等）都在为盈利而苦苦挣扎的时代，eBay

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的利润却是连续八年稳步增长。eBay2005 年的收入是 43 亿美元，管理价值超过 400 亿美元货物的销售。这对一个并没有真正资产的公司而言已经很不错了。她是怎么做到这一点的呢？她的风格是合作但果断。无论是 eBay 的买家还是卖家，她都努力让员工做到让客户受益。1999 年，eBay 出现一次严重的技术故障，网站关闭 24 小时。梅格亲自接触客户，更新他们的网站信息，恳求获得诚实的反馈。她与自上而下指挥控制型领导者完全相反，她听取他人观点，对所有看法都抱着开放灵活的态度。

我认为 CEO 都被高估得太厉害。超级明星 CEO，这个概念简直让人发疯。只要你分析一下成功的公司，你会看到正是各个环节的人才成就了成功。成为一个“超级明星”，与把握时机有很大关系。

——吉姆·凯利（Jim Kelly）1997~2002 年担任 UPS 的 CEO

李·艾柯尔——超级明星 CEO

超级明星 CEO 从长远来看通常不是一个企业最优秀的领导者。这种类型的 CEO 喜欢表现自己，获得关注，而将过错都归结于下属。李·艾柯尔在 19 世纪 80 年代克莱斯勒汽车公司濒临破产之际成为该公司的一名明星 CEO。艾柯尔先生成功地让公众支持他的计划，从美国政府获得贷款以让公司摆脱困境。他亲自出现在几个电视广告当中告诉民众，支持克莱斯勒，购买他们的汽车是一种爱国行为。艾柯尔象征性地只拿 1 美元作为他的年薪收入，目的就是表明自己不是为了个人利益。（职工优先认股权这可能会让他日后变得非常富有，但这一点在当时鲜为人知。）带领克莱斯勒走出困境，艾柯尔先生功不可没，但他并没有解决公司的长期问题（与日本和欧洲汽车相比，汽车质量较差，以及汽车行业的生产力过剩）。

“刻薄的”哈罗德·吉尼恩——凡事都要过问的特别管理者

哈罗德·吉尼恩 1959 年来到 ITT 这个平庸的电信公司担任主席。在 10 年之内，吉尼恩带领 ITT 成为一个在世界范围内拥有 150 个独立公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司的联合大企业。为什么一个公司选择加入ITT，而不是开发自己盈利的潜力，详情无从考证。其中一个公司甚至负责维护白宫到莫斯科的热线，其他公司还包括安飞士租车、大陆饼业、哈特福保险、格林奈尔（消防设备）、和喜来登酒店等。吉尼恩是一位独裁型领导，掌控一个分布广泛的企业帝国，他采用的方法就是严格的业务控制。他相信相互牵制的制衡制度，对管理人员实行非常严厉的纪律规范。他每个月会召开为期四天的马拉松式会议（每天14个小时），每个管理人员被叫到会议室前，在120人面前，被吉尼恩盘问公司的运作情况。如果哪个倒霉鬼弄错一个数据，吉尼恩会当众羞辱他，让他无地自容。吉尼恩以让管理人员羞愧为乐。在《财富》杂志评选的“世界最刻薄的老板”名单和《Fast Cang》杂志评选的“来自地狱的老板”名单中，他都榜上有名。

“电锯”阿尔肖特丁·邓拉普——穿细条纹衬衫的兰博

阿尔伯特J.邓拉普带着“扭转乾坤”的声誉来到Sunbeam这个生产电热毯、搅拌机和烤架等产品的小电器公司。作为斯科特纸业公司曾经的CEO，他大量削减成本，在他执掌期间，斯科特纸业公司股票市值增长了225%。Sunbeam公司董事也希望他能为公司带来同样效果。而他们找来的却是一位个性狂躁的变态领导者。邓拉普似乎只懂得一种重建公司结构的方法：打着废除浪费和无效的幌子，大量削减员工、产品和生产设施的数量。邓拉普到任后的数周内，公司6千名员工几乎被他解雇了一半，87%的产品也被他砍掉。人力资源部门的员工从75人削减到17人，而信息技术部门则完全被撤销。迅速的裁减让公司陷入混乱局面，剩下来的管理人员连应付正常的管理工作都变得非常困难。公司这时不得不聘请顾问——通常是刚刚被解雇的人，而聘请酬劳却是他们做员工时的2~3倍，这真正增加了公司成本。电脑经常出现问题，公司无法了解货物运输情况，有些客户收到三张订单，要么就是送错产品。管理人员一度不得不为像沃尔玛和西尔斯这样的客户提供手写票据。邓拉普对管理人员大呼小叫，轻视他们无能。他会朝管理人员扔文件甚至家具，对着管理人员的脸咆哮，距离之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

近连管理人员的头发都被吹起。“发胶日子”成了邓拉普长篇大论的代码。

最终，邓拉普的行为致使公司财务出现问题，比如如果他们在 12 月收到订单，但到 6 月才交付，他们就以这种方法计算已售产品。公司被迫利用信贷额度作为自己日常运营的资金，最终在巨大债务及收入不足的重压下垮台。邓拉普在上任之后的第 23 个月被解雇。

董事会

董事会是老板的老板。在美国，所有上市发行股票的公司（以及大多数未上市股份公司）都有一个董事会。董事会成员为 7~20 人，其职责是监督 CEO。但通常来说，CEO 也是董事会主席，因此，他 / 她是这群人的头儿，花钱雇他们来监督自己，这难道不是一件奇怪的事情吗？有点像自我监督。但更奇怪的是，CEO 通常会挑选自己心目中的人选担任董事会成员。诚然，大多数 CEO 都会表示，他们是根据特殊才能和专业知识挑选董事会成员人选购，他们通常也都是这么做的。但与此同时，CEO 也倾向于选择自己在其他公司担任 CEO 的同伴进入董事会。毕竟，让那些正在管理自己公司的人来帮你管理公司效果会更好。但这种舒服的关系并不会止于此。通常 3~5 名董事会成员再组成“薪酬委员会”，决定该支付 CEO 多少薪水。由于没有哪个公司希望自己 CEO 的薪资范围处于最低标准（这将意味着什么？也就是说，这个 CEO 不如普通的 CEO？），薪酬委员会通常都会建议给 CEO 支付丰厚的薪水和福利待遇。除此之外，还有一个事实，报酬过低的 CEO 可能会在其他公司的董事会（甚至可能是薪酬委员会）担任职务，因此他可能会通过建议向其他 CEO 同伴支付更高薪酬要求提高 CEO 的薪资标准。万一有人提出疑问，像韬睿咨询这样的薪酬咨询公司（有时被嘲弄为“薪酬黑手党”）会用他们的研究数据表明 CEO 的高薪资水平是合法化的，会证明 CEO 的确值得享受如此丰厚的福利待遇。

你可能会问，那又怎样呢？这有什么重要？ CEO 管理大公司，本来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

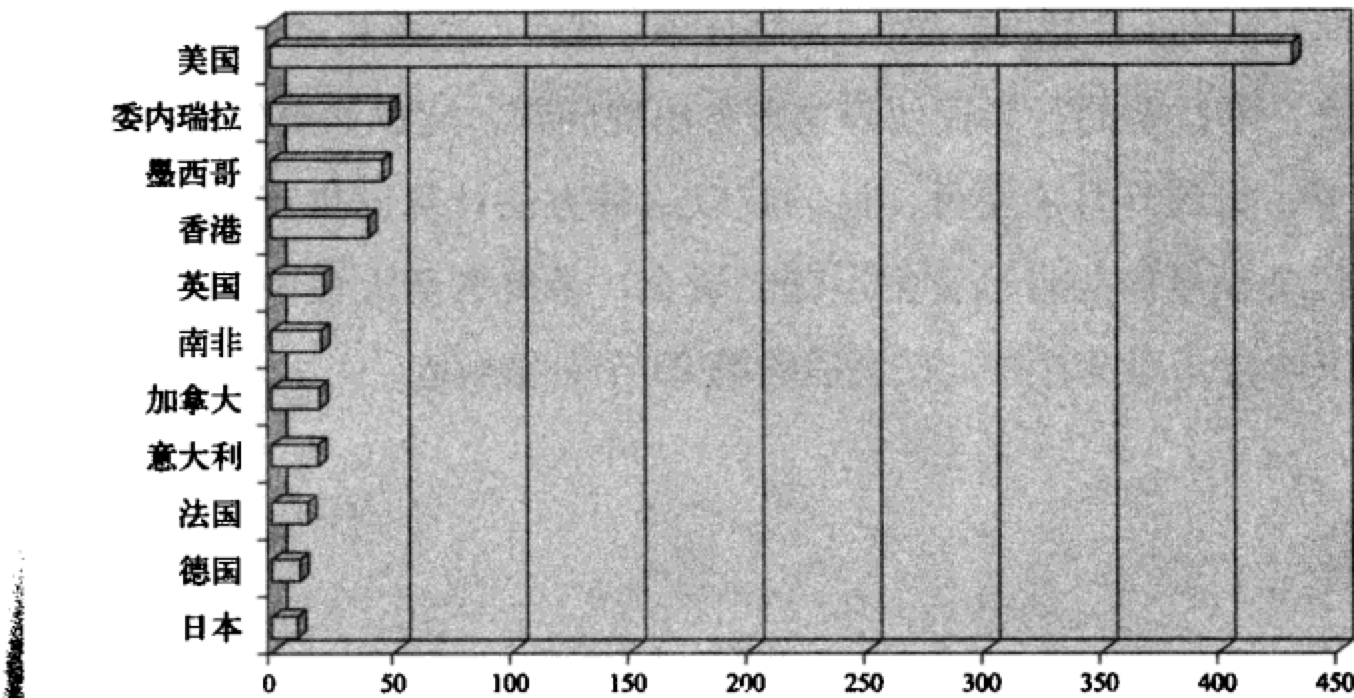


图 4.2 各国 CEO 与普通员工的薪资比例

就是要职。问题在于在过去 20 多年里，美国的 CEO 薪酬呈螺旋式上升，已经到了失控的地步。这已经导致 CEO 与普通工人的薪水之间出现巨大的落差（见图 4.2)。

以 2004 年为例，美国的 CEO 拿回家的薪水是美国普通工人的 431 倍。[6] 薪资悬殊第二大的国家也与美国相去甚远。在委内瑞拉，CEO 拿回家的薪水是普通工人的 50 倍。[7] 但更为惊人的是，在日本这样一个世界第三大经济强国（仅次于美国与中国），CEO 的平均薪资只是普通工人的 11 倍。回到 1980 年，美国 CEO 的平均薪资是普通工人的 46 倍。如果工人与 CEO 的薪水以同样的速度增长，那么今天普通工人应该每年可挣到 110，126 美元，而不是目前的 27，460 万美元（见图 4.3)。

如果薪资会以这一比例下降，每个人的速度都一样，那么这种薪酬不平等可能就相对容易被认可。但当像美国航空和通用汽车这样的大公司削减工人退休金、医疗福利和工资时，却依然支付高管人员丰厚的红利，这

6. 政策研究院 / 公平经济，《2005 行政冗余》，第 13~15 页。CEO 的工资数目来源于《商业周刊》的年度全面调查。文章的下载地址为 www.faireconomy.org/press/2005/EE2005.pr.html，2005 年 12 月 23 日。

7. M·克罗尔，“CEO 的工资标准：美国与外国相对比”，2005 年 11 月 17 日。www.cab.latech，edu/~mkroll/510_papers/fall_05/Group6.pdf 可免费下载文章。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

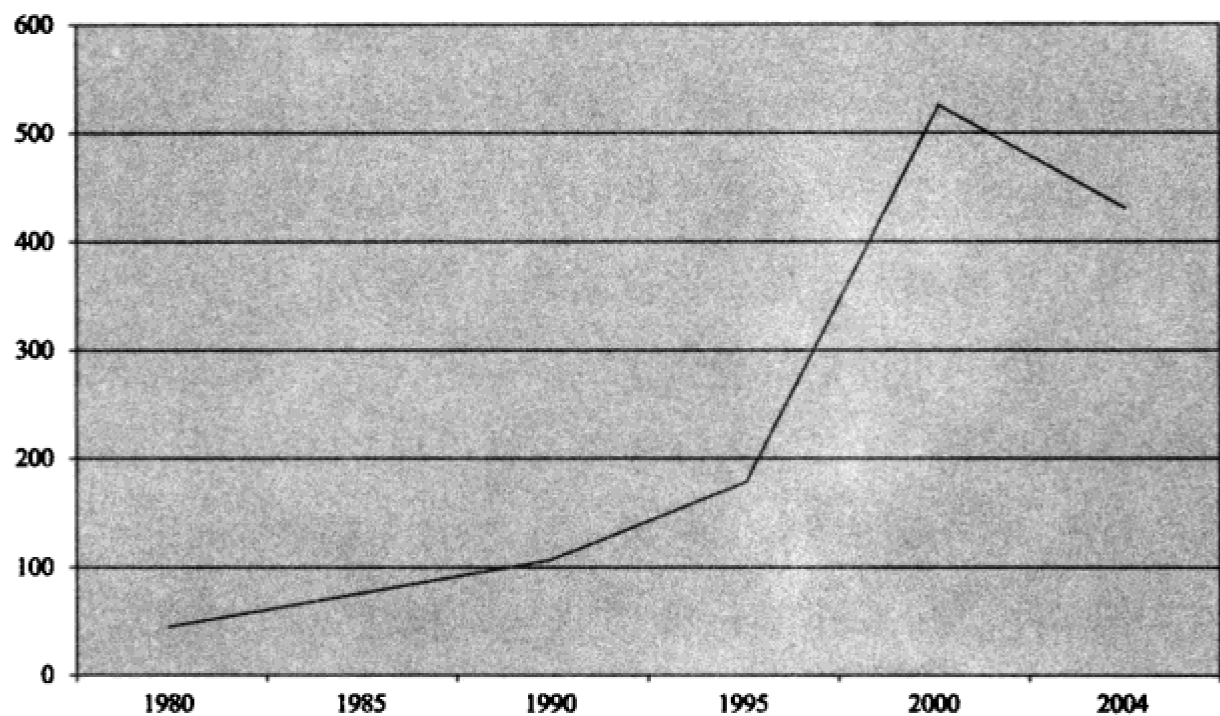


图 4.3 美国各历史时期 CEO 与工人的薪资比例

看似极其不公平。如今的公司管理人员也在奇怪为什么他们的名声变得这么糟糕。

企业管理

企业管理包括权力结构以及决定公司方向与确定公司文化基调的高层人员之间的关系。企业管理也可以简单到公司支票需要几个人签名，或者员工参与慈善活动是否算带薪休假。最高级别的企业管理是指董事会的机构和构成、他们的决策范围、决策方式以及他们可委托 CEO 与高级管理人员哪些事情。企业管理包括以下问题：

- 董事会将有多少成员？
- 其中有多少成员来自公司外部？
- 如何选择董事成员以及他们是否真正"独立"于高级管理人员？
- 我们如何让董事会和高级行政官对错误企业决策负责？
- 公司将如何获得更多资本（折价发行债券、发行股票还是变卖资产）？
- 我们对高级行政官的重大财政决策有哪些限制？
- 谁来保护股东利益？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在 20 世纪 80 年代至 90 年代期间，许多董事会在关于 CEO 薪资问题上受到来自股东（公司所有者）越来越详细的审查。“按业绩付酬”成为新的真言。也就是说，如果一个 CEO 真的工作有效，公司价值（也就是股票市值）有所提高，那么他就拿到丰厚薪水。反之不然，如果股票市值滑落，CEO 并不一定都受到惩罚。实际上，就算公司未达到业绩目标，CEO 依然能拿到红利，这种情况不胜枚举。2005 年，CEO 平均薪水为 840 万美元，这个数字为平均标准，比 2004 年薪资标准增长了 10.3%。[8] 迈克尔 · 艾斯纳（Michael Eisner）在迪士尼担任 20 年 CEO，上任初期带来很好的业绩，但 13 年间，他的薪水为 8 亿美金。迪士尼股东如果购买美国短期国库券，在那段时间内可能挣得更多。[9]

那么说，企业管理变质了吗？在理论上，董事会应对股东或公司所有者负责。然而，如前所述，董事会成员大都由 CEO 挑选或钦点，因此，他们的公正度通常会让人怀疑。2002 年美国国会试图帮助董事会和 CEO 重新排列他们与股东的优先权。萨班斯 - 奥克斯利法案大大加强了上市发行股票公司的审计与申报要求。CEO 与 CFO（财务总监）现在不得不亲自证明年度财务报告和其他必要的财务报表都准确无误。此外，公司不得向公司高级职员或董事发放个人贷款，审计员现在必须完全独立，不得提供任何形式的咨询服务（如税务会计和建议等）。不端行为将受到严惩，包括高额罚金和被捕入狱。

管理是一项平衡术。企业领导者需要对股东、工会、客户、供应商、员工以及公司业务所在社区多加留意。这些不同人群的议事日程都各不相同，甚至互相冲突。对员工有利的事情初看并不一定对股东有利。一个好的领导者要有能力平衡不同群体之间的不同需求，而一个真正杰出的领导者则要有能力让不同群体欣然接受并支持他的愿景。

---

8. E·戴布，“再次离场，留下更多的背后：主管人员的工资。一份特殊报告，”纽约时报周日特刊。数据来源于薪酬顾问珀尔 · 梅尔及其伙伴们所做的调查。

9.“主管人员的工资：无数只火鸡”,《经济家》,2005 年 11 月 26 日，第 75~76 页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

失败是一种选择

从2000年开始，行政官的办公室似乎安装了一道旋转门。将那些被解雇或“下台”的CEO列一份名单，这个名单一定很长。最罪恶昭彰的CEO包括：

- 杰弗瑞·史基林（Jeffrey Skilling）（安然公司）
- 肯尼斯·雷（Kenneth Lay）（安然公司）
- 安德鲁·法斯托（Andrew Fastow）（安然公司）
- 理查德·斯克鲁塞（Richard Scrushy）（南方保健公司）
- 汤姆和蒂莫西·里加斯（Tom and Timothy Rigas）（阿德菲亚传播公司）
- 丹尼斯·科兹洛斯基（Dennis koslowski）（泰科国际）
- 伯尼·埃博斯（Bernie Ebbers）（世界通信公司）

这些CEO都是在各种不合法的财务行为（也就是“作假账”）被曝光之后下台的。其中有些诈欺行为非常明显，比如多计利润、少计开支，或者把长期资本成本当作目前营业费用（如南方保健公司和世界通信公司）。有些诈欺行为则极其复杂，利用专门的财务机构来隐瞒债务，将风险从主公司转嫁出去（如安然公司）。有些CEO把公司当成他们自己的存钱罐，享受着奢侈的生活方式（如科兹洛斯基和里加斯）。这些CEO不是在受审，就是已锒铛入狱。

除了这些露骨的欺诈行为，许多CEO也因轻微的违规行为而被解雇。根据对董事会成员的一项调查，主要原因是他们对CEO在财务上的表现达不到他们的预期极度失望。同一项调查发现了CEO被解雇的最主要的原因有：管理不善、忽视客户、姑息敷衍了事的工作人员，以及拒绝承认现实。惠普前CEO卡莉·菲奥里纳（Carly Fiorina）在具有争议地并购康柏之后被公司解雇。实际上，这两个公司的整合效果很好，但由于并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

购的商业规则不太清晰，菲奥里纳女士的个人作风与惠普的内部文化发生强烈冲突。

登陆 www.leadershipiq.com/news_mismangement.html 可看到对 1，087 位董事会成员所做的领导者智商调查的总结。

一位首席运营官的一天

罗杰·麦卡锡（Roger McCarthy）

维尔度假村有限公司（Vail Resorts，Inc）联合总裁；

布雷肯里奇与拱顶石滑雪场首席运营官

我在新西兰长大。母亲是一位教师，但她 40 岁后重新回到学校拿到硕士文凭之后才开始当老师。我在新西兰的一个技术学院获得了工业管理的学位。我的家庭非常看重教育，但我并不希望只是拿到某个文凭，却不知道拿这个文凭干什么。于是，我 1971 年来到惠特勒滑雪场工作（位于加拿大温哥华北部）。我在酒店工作了 6 个月，后来跑到滑雪区去工作——主要是因为我的钱花得差不多了。我的第一份工作是给丁字架装车。当时惠特勒非常冷清，周末只有四个巡逻员在滑雪场值班。他们让我给他们运炸药——我猜想可能因为他们知道我的滑雪运送技术好。

在回到新西兰 4 天后，我意识到，我的人生目标是开一家滑雪场。于是我又回到惠特勒，加入到滑雪的巡逻队伍当中。在那里我学到了一些雪崩和急救技能，结果，在我当滑雪巡逻员的第一年，我是巡逻岗位上最合格的一名工作人员。由于一位年长的巡逻员受伤了，我便很快加入到用直升机“轰炸”雪崩的队伍当中。我们将炸药从车窗扔出去，以引起雪崩。真是大爆炸啊！两年之后，我被任命为巡逻队长助手，又过了两年，我成为巡逻队长。

在当时，风险管理刚刚作为公司重要任务出现在滑雪场日程当中。因为发生了一起重大的案件，一位受伤的滑雪游客起诉了佛蒙特州的斯特拉顿度假胜地。这给所有滑雪场敲响警钟，他们才真正去分析滑雪这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

项运动的内在危险，并想尽办法降低这些风险。于是，我被派与惠特勒的一些律师一起工作，处理一些风险管理问题。1978 年 10 月，惠特勒换了一任新总裁。他让我去负责电梯部运作，看我能否运作好“电梯系统”。电梯部当时有 100 个员工，这里的工作与我之前在巡逻队完全不同。电梯部的主要工作是培训员工、提供良好服务以及考查雇佣的员工是否称职（这些员工都在滑雪区的前线，客户上下电梯的时候我们经常与他们接触）。相比之下，在巡逻队需要快速作出决定，而且行为具有高能见度，在危急时刻尤其如此。作为巡逻队长，我制定了一些流程图，标明在一些可预测的危机（但不常见）中每个人必须做出的反应。顶替我担任巡逻队长的人由于无法顶住压力，后来辞职了。于是新总裁问我能否身兼两职：监督电梯系统并担任巡逻队长。这让我意识到自己肩负重任，但在短时间内，我还是能应付。后来，他们推荐我也做山上风险管理工作。

这时，我已管理着 160 多人。我的工作涉及培训、员工服务激励等，我非常喜欢这份工作，我还加入当地商会。“惠特勒精神”项目已经开始孕育，它类似于布雷肯尼奇的“朋友，欢迎你”项目。项目旨在让惠特勒的每一个人——无论是否为滑雪区直接工作——对待外来游客都要有主人翁精神。为了这一项目我经常在山上“滑雪”，指导大家做事。几年之后，惠特勒滑雪场的服务上被在《滑雪杂志》评为北美第一名。

1990 年我离开惠特勒，去布莱克姆工作。我被聘为人力资源经理。（我最初申请的是运营副总裁的职位，但他们将该职位给了一位内部候选人。）我这下懵了。我对人力资源一无所知，但当时的流行做法是聘请某个了解业务的人选，然后再让他们聘请一位职能专家。于是，我雇佣了一个人力资源专业的女士，她非常能干。作为人力资源负责人，我可以影响到企业的方方面面。在每个地方，我都能看到自己的指印。我跟我的老板说，我的目标是在这个职位上做满两年，然后我就离开，自己去经营一家滑雪场。他对我这个想法不置可否。

机会终于来了，公司打算收购位于魁北克省的特朗布朗山度假胜地。我加入了一个团队，该团队的任务就是考虑这个度假胜地的价值，以及

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将它打造成世界级的度假胜地要投入的成本。只要跑一趟车辆维修车间就可以迅速判断出一个滑雪场的大小；也可以通过了解他们的支付状况，他们如何维护自己的车队，来评估公司的资产成本。在这些实实在在的数据之下，你还可以看出员工的职业道德、自豪感、公司信奉的价值观以及它是否鼓励创新等等。如果车队维护状况糟糕，一个值班员工如果老是在半夜两点困在半山腰，这一定会滋长员工的消极情绪。这种消极情绪就会像多米诺骨牌效应那样迅速蔓延开来，这同时也能反映出公司对待员工的态度。

特朗布朗山度假胜地的企业文化完全不同，公司员工都是法裔加拿大人，并且都加入工会组织。我们最大的挑战就是将这两个公司的企业文化融合起来。除此之外，特朗布朗山度假村在技术上一塌糊涂，许多维修工作都处于滞修状态。

我找到老板，毛遂自荐去管理特朗布朗山度假村。我说服他，只靠聘请一位法裔加拿大人来管理是不能传递我们的企业文化的。而我是新西兰人，不是说英语的加拿大人，这是我的优势。头两个月，我们仅在油漆上就花了一百万加币，我花了很多时间趴在压雪车下面，用蹩脚的法语向司机了解情况。我其实根本无需问他们，因为我的办公室里有所有的数据，但这是和他们沟通的一个很好的方法。我特别重视与工人之间的对话，推翻掉很多等级制度和障碍。最终我们成功地将特朗布朗山度假村打造成一个世界级的度假胜地，在东部甚至从来没有出现过这样一个世界级的度假胜地。

想经营一家滑雪场，真的需要创意。在惠特勒，我们在山顶开了一家餐厅。在特朗布朗山，我们沿着悬崖建了一条滑道，这给游客带来了不少刺激。这个坡度差不多有 40 度以上！我们把这个滑道称作“爆炸滑道”，在这个滑道周围举办一些极限运动。现在在布雷肯里奇，我们建造了北美最高的电梯——帝国特快升降机。自升降机开放以来，除了几天之外，一直在运转。它座落在海拔 12，840 英尺的山上，这简直就是一项奇迹，上面的风速达到每小时 80 英里以上！媒体铺天盖地地报道我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的新升降机。在基斯通，我们围绕“我们拥有这个夜晚”这个主题大做文章，因为只有我们在萨米特县提供夜间滑雪活动。这项服务吸引了其他地方的滑雪者前来。

我每季滑雪 70 天左右。大多数时候我都在山上，观察游客在我们度假胜地是怎么度过的。我们的升降机很少出现故障，但我仍会跳上一辆雪地机动车，给在故障升降机上换变速器的维修人员送披萨。这可以让他们了解，我知道他们他们及他们的工作，而且我很感激他们。

我们属于精益运营，在两个度假胜地我有 16 位直接下属，而且在我和最基层的升降机操作员之间只有五个阶层。我在布雷肯里奇担任首席运营官已有 6 年时间了，高级管理团队的职业流动率为零。基斯通的情况完全不同。在管理人员问题上，我做了很大变动，并将管理层从 9 压缩到 5。我的做事哲学是我可以帮你处理问题，但运营事关重大，我没有时间教你怎么去工作。如果你足够聪明，你自己可以想明白，但如果你不能，就不会获得晋级资格。也就是说，我们的雇佣标准是，善待客人和同事，这不是培训出来的。我们几乎从来不会为了缺乏技能而解雇某人，但会因为缺乏人际交往能力而解雇员工。

我们拥有一支杰出的领导团队，他们能够让梦想成真——有些人算新员工，有些人在这个行业的工作经验已经超过 30 年了。和任何一支团队一样，我们既有专家，也有通才。最终我们对人员进行管理，不论他们是什么专业，我们都会为他们提供相应的优秀的职业经验。这非常复杂，但同时也非常简单。

我们全年开放 22 周，在我们营业的前一天和关门的后一天，你可以沿着布雷肯尼奇的主干道发射大炮，保证不会击中任何一个人。但我们突然就会忙起来，那可是每周无休地工作。我工作最精彩的部分是创意设计。现在，我正极力想要让市政厅采纳我们关于如何减轻往返布雷肯里奇的交通问题的建议。我们已经制定了一个平底船计划，用平底船将主干道上的人运到 7、8 号山峰的集体公寓里。这个讨论还在进行当中。

与此同时，我们将布雷克里奇转变成北美一个顶级旅游胜地。我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去年接待的滑雪者接近 150 万人，今年我们轻而易举就能突破这个数字。

不太典型的一天：

上午 8:00　与布雷肯里奇与基斯通的财务分析家开会。我们一起回顾上周的数字（滑雪天数、收入等等）。

上午 10:30　与我们的图画艺术小组见面，讨论我下周准备在布雷肯尼奇度假村商会做的项目介绍。我准备向商会介绍平底船项目与 7 峰开发项目的最新内容。当地政客和企业所有者要让了解度假村的竞争优势在哪里，我们为什么需要建立新的零售 / 居住区域，以及它对布雷克里奇镇有什么好处。

上午 11:00　开车经过维尔关口到维尔参加执行委员会周会。今天很独特，因为我们的 CEO 亚当 · 阿伦（Adam Aron）宣布他辞职了。天哪，今天是怎样的一天啊！

下午 2:00　回到布雷肯里奇，在路上接了很多电话（除了那些接受不到信号的区域）。

下午 2:10　升降机操作人员来电话。独立升降机又掉下来了，他们希望能够在 5 分钟之内将它重新升上去。

下午 2:15　基斯通的人力资源经理打来电话。我们把一些业绩评估回顾了一遍。一位女员工变成了一个真正的明星。她用非常有创意的办法解决了一个客户投诉。我们有必要帮她提升职位。另外一个员工可能有点问题，他工作过于被动。我想我们不得不让他另谋高就了。

下午 2:30　营销副总监露西打来电话。她接到大量媒体关于亚当辞职（前 CEO）的询问。另外，她还想要确定一下回顾新营销活动的时间。

下午 3:00　召开临时会议，向所有管理人员简短汇报亚当辞职的消息。我们谈到维尔度假村计划需要委派一名继任者。我向他们保证，即使他们发出邀请，我也不会接受这个职位。（我讨厌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与华尔街打交道。）同时我们还讨论了一下现存的一些问题，比如升降台操作和购买新的办公椅（它们看起来真的就像安装在轮子上的药丸）。在这里工作，你需要成为一名滑雪狂热者。

下午 3:45　迅速给我们维护车队的负责人打电话，我和他核对了一下三月份的预算——这是积雪最厚的季节。我们一致认为，预定淘汰的一些旧车辆不要提前淘汰，一直维护到最后。

下午 3:50　给布雷肯里奇市长打电话，没有接通，我本来想把亚当辞职的消息告诉他，并跟他确定一下讨论平底船计划的时间。

下午 3:55　市政厅成员埃里克·玛穆拉打电话询问一个关于 7 峰居住开发区的问题。

下午 4:00　与一个负责研究与评估新的造雪技术新员工见面。度假村花了太多时间和精力在通过往管道里吹空气来造雪了。现在已经出现了一种开创性的新技术，我们需要成为最先采用这种新技术的企业。

下午 4:30　山上操作部门打来电话。他们想要今年在一个不同的地方为一年一度的雪雕比赛确定人工造雪的事宜。我们需要人工造一块 12 英尺高的雪块，供参赛队雕刻。我们今年想换个新地方。去年的噪音影响到 8 峰顶上的客人，所以我们今年想转移到 9 峰。

下午 4:35　阅读客人最近发来的邮件。许多来信都是对我们的工作表示称赞，尤其是对帝国快速升降机。有两个客人投诉我们播放的音乐，说太猛烈了，不适合儿童。我安排客服经理去处理这件事。

下午 4:55　准备与公司律师开会，讨论风险管理的问题。“科罗拉多滑雪安全法案”使度假村免遭大量案件起诉厄运，因为它认为安全风险应由滑雪者与度假村平等分摊。但我们仍然要审核我们的风险与管理计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下午 5:00　《巅峰日报》的一位记者打电话询问亚当辞职的事情。我让她直接打电话给亚当。

下午 5:10　与基斯通山上操作部门负责人及营销副总监露西开会。我们计划为周末制定一系列疯狂的活动，给那里的客人带来活力。

下午 5:30　一个大型滑雪生产商的销售代表带来他们下一季主推的新型滑雪板。这份工作的一个好处是可以在办公室测试滑雪板。

下午 6:00　我接到一位邻居的电话，她正在写一本商业参考书，她想要采访我，并编入书中。

下午 6:10　接下来的 40 分钟里我都在整理电子邮件，大部分都是询问亚当辞职的事情。

下午 7:00　我和妻子前往基斯通与维尔度假村的一个主要股东共进晚餐。我已经预测到了谈论的主题。

一位 CEO 的一天

首席执政官 盖尔·普拉姆（Gail Plummer）
牵牛星全球搬迁公司（Altair Global Relocation）首席执行官

我在德克萨斯州的奥斯丁长大。我的父亲是一位暖气和空调机械承包商，他经营者自己的公司。后来事情发生了变化，因为他所有的员工都加入了工会。我暑假会到他的公司去打工，看到了父亲经营自己公司所承受的压力和风险。我立刻决定，永远也不要经营自己的公司。于是我上了奥斯丁的德州大学，修了西班牙语和历史两个专业。我以为我可以一辈子教西班牙语，但教了两年之后，我发现无聊透顶。我第一个儿子出生之后，我进入房地产业，发现自己非常喜欢从事管理工作。1981 年，我成为当地一家房地产公司的搬迁部门负责人，之后不久我就离婚了。三年之后，我嫁给比尔，他当时在一家搬迁公司工作。1989 年，我和比尔联手创办了我们自己的搬迁公司，就是现在的牵牛星全球搬迁公司。具有讽刺意味的是，我在父亲公司打工的经历对我理解管理工作起

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到真正帮助作用，并为我作为企业家做了准备。

那么，搬迁公司是做什么的呢？我们为企业客户给他们调动的员工及家人搬家。我们竭力让搬家过程没有任何痛苦。想像一下，你是一个跨国公司的员工，你被公司升到某个特别让你心动的职位，但你必须要去印度尼西亚工作。而你的配偶在本地另一家公司也做着一份重要的工作，这就会造成一个大问题。你的配偶也跟你迁到印尼吗？你的孩子又怎么办？他们在印尼能上什么学校？你又怎么处理你的宠物？你把它也带去吗？谁来照顾你的妈妈,而她已经处于帕金森症早期？你是要将房子卖掉还是出租？所有这些问题都会对员工及其家人造成巨大压力。我们的任务就是解决这些问题，帮助缓解他们的压力。我们会对你的房子进行评估，帮你出售或出租，我们还会组织两地的搬家公司，帮你找到一个新房子、新学校、语言课程、最佳购物场所，甚至安排顾问帮助你处理文化和家庭问题。我们还为你提供关于税法、移民问题、签证以及生活费用等信息。我们甚至对最佳总部、公司扩张城市及工作团队做出分析。

在过去，一个公司常常只是给员工一张支票，然后说，“这张支票足够支付你搬家的所有费用，下周新加坡见。”但员工需要对这笔钱进行纳税！所以，除非公司“补偿”支票费用，否则对员工来说不公平。反之，如果公司花钱请像我们这样的第三方来做所有物流和搬家细节工作，那么这就算是一笔业务开支，公司可合法注销纳税申报单。此外，我们属于规模经济，从许多第三方卖主那里能拿到更低的价格（如银行、搬家公司、房地产公司等等），于是我们能够以比员工本人低得多的价格购买更多的服务。

我们是一个以人为本的企业。搬家是一个人一生中第二大压力因素（排在至亲死亡之后，离婚之前）。搬家意味着离开你熟悉的一切——朋友、家人、熟悉的地方、熟悉的餐馆、运动赛事等等，要在一个陌生的环境下重新适应很多事情。当我们帮助这些员工时，我们不得不身兼效率技师和受托顾问双重身份。我们会指派一个人前往需要搬迁的每位员工那里，确保我们能够真正理解他/她的需求，并及时而审慎地处理这些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

需求。也就是说，无论客户的企业文化是什么，我们都会采取相应的方法。有些客户（和他们的员工）喜欢事必躬亲，自己在互联网上搜索信息；有些人则愿意省下精力，整个过程都交给我们来处理。

至于我们自己的员工，我们雇佣的都是那些可以充当多种角色的人。他们必须具备转换思维的能力；他们必须注重细节，但不死抠细节；他们必须富有同情心，同时也是一名优秀的谈判者。在第一时间将事情做到位需要面临很大的精神压力和时间压力。我们公司超过一半，大约三分之二的员工都是女性。我们雇佣员工看重三点：技能、经验和态度。在我们这个企业，那些与客户打交道的员工——甚至接待员，具有良好的人际沟通技巧，这点至关重要。我们的员工都是从竞争企业和相关服务行业招聘来的。我们通常能够吸引顶尖人才，因为我们为那些愿意自我发展的员工提供了职业前景和培训机会。这个行业需要一些重要技巧，经验占据很大作用。诚然，我们十分愿意聘请那些有着多年搬迁经验的员工，但不难发现。如果说一个人技能出色但极其傲慢，另外一个人没有技能但愿意适应我们的文化，我们始终愿意选择后者。我们雇佣优秀人员，让他们自由发挥，在这方面我们感到非常自豪。我想我们的做法很奏效，因为我们的员工流动率非常低。

我们公司之所以能够取得如此大的成功，原因之一是我们有积极心态和团队精神。在我们这里没有消极情绪。我们的员工对同事和公司都很真诚。我认为这是客户选择我们的原因。我注重积极心态所带来的强化作用，所以我对工作表现出色的员工进行奖励，比如通过报酬、私下里感谢和公开感谢等方式来对员工表示认可。我们每个季度都要在乡村俱乐部举行早餐自助，这有点类似于全体员工会议。会议结束之际，我总是动员大家开诚布公地相互道谢，以这种方式来对同事表示认可。听到有些事迹，还真令人感动。有一次，一位员工感谢同事在他住院三个月期间对他的照顾，把我们所有人都感动得热泪盈眶。我不限制这个环节的时间，通常大约在15~20分钟，但我想破纪录的可能有45分钟！每次会议结束，大家都带着振奋的心情回去工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我作为CEO的主要工作是负责公司战略的制定与执行。我们目前有两个合作伙伴，一个在伦敦，一个在香港，他们让我们真正有了全球影响力。对于要将员工迁到世界任何一个地方的客户来说，我们是唯一的一个接触点。我们在技术上也不惜重金。我们有一个内网系统，可以让我们的客户即时了解他们员工的搬迁情况。该系统已经为我们赢得几项大奖。

我的第二项职责是负责企业文化和价值。我一天的大部分时间都是在沟通——电话、电子邮件、语音信箱、面对面以及“精神上”的沟通。我所做的一切都在传递一个潜在信息，都是在进一步强调我们的信条：“胸怀大志、诚实公正、轻松活泼”。我在人员配备方面花了很多时间，我相信，通过所雇用员工，你就可以将信息传递给所有人。所以我会和人力资源经理一起考量空缺职位，所有高级管理人员都由我亲自面试。每一个广告项目也都经由我批准，因为这同样也是在传达与公司性质相关的信息。我会与客户交谈，从而确定我们的方式。我还经常去公司位于康涅狄格州与加州的分部出差，我要确保自己与公司的脉搏保持联系。

但即便如此，我仍然发现自己还需要时间来认识所有员工。当公司只有20人时，这很容易。你认识所有的人，认识他们的配偶、孩子，了解他们的户外爱好等等。但现在公司已有150名员工了，你不可能认识每个人。于是我发动了一个午餐活动，叫“12点的12人。”我会随机找12个人，邀请他们到会议室吃午餐。这12个人来自不同部门，在公司的任期也各有长短（包括新老员工）。我通常会提出一两个关于公司的关键问题，然后展开讨论。我鼓励员工可以问任何问题，这也是相互了解的一个很好方法。

作为CEO，我的第三个职责是培养人才。我尽量培养他们的自信心、技能，帮助他们在公司找到归属感。我们所有的管理人员必须在各自部门实行严格等级制度，但我们不强迫他们解雇那些10%的垫底的人员。有时只需要为员工提供一点额外的培训和工具来帮助他们自我提高。另一方面，如果有人显然在我们公司不能成功，我们就会提前提醒他们，可能他们不适合这项工作。从长远来看，让他们离开其实对他们是有益的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

失败会让人付出太大代价。所以我们一开始在对新员工雇佣方面就表现得非常慎重，尽量避免这种现象。

很有意思，我从来没想过成为一名 CEO，更别提拥有自己的公司！我们是一家私营公司，我拥有 56% 的股份，剩下的股份归比尔和我们的孩子所有，所以我不需要再有一个老板。男人到这里就打住了。这是世界上最大的由女性拥有的搬迁公司。既然我坐在这个位置上，可以看到有几个重要技巧对我帮助很大。我非常具有竞争精神，但我同样也认为以下这几点也是成功所必备的特质：

- 希望成功的动机与抱负。
- 领导能力。你必须能够激发忠诚和信任；员工最终想要为你工作。但你必须值得他们对你忠诚。
- 要有明鉴力。
- 要愿意提高员工士气——感谢他们、栽培他们、奖励他们。
- 制定艰难决策的能力。你必须找到最适合整个公司而又不牺牲任何一个人的决策。

这份工作的缺点是什么呢？它对我的时间要求极其严格。要应对的事情太多，我很难精力集中的处理所有事情。我认为女人在天性上就想尽力为所有人做所有事。但我热衷于领导别人！并且是靠激励和推动来领导员工。我尽量挖掘员工的最大潜力，鼓励他们做到最好。我十分热爱这个行业，因为真的可以有超脱常规的想法。这是一个非常棒的工作，因为我可以改变这么多人的生活。

我通常一天是这么度过的：

上午 8:00　上班第一个小时我关门在办公室里查阅电子邮件。我对自己提出开门办公的政策感到自豪，但这可能也是个陷阱。有时候开着门你什么也干不了！所以现在我给自己安排一个小时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不受干扰的私人时间。我发现，我一天的工作效率真的有所提高。

上午 9:00　与我的两位直接下属——首席运营官（负责 HR、IT、国内和国际运营）及首席开发官（负责新业务、新产品和客户沟通）召开高级管理会议。我们与香港的新合作伙伴讨论商议状况。我们还谈论是否需要扩大加州分部规模，因为我们刚刚与一家大型电影制作工作室签订了一份重要合作合同。

上午 10:00　在开完会返回办公室的途中，我顺便到雪莉的办公桌前逗留了一会儿。一个大型食品零售商的搬家任务特别麻烦，让她忙得不可开交。我让她明天休息一天。她不同意，于是我告诉她我们会帮她处理事务，如果她不休息的话，她会忙坏身体的。

上午 10:15　我们的一位高级销售人员米切和 IT 部门的负责人来到办公室。一位客户告诉米切，他们想看看我们网站汇报系统的其他功能。米切已经与 IT 核实过，但处理费用超过了本季度的 IT 预算，所以他们需要我的批准。傻瓜都知道应该继续进行。

上午 10:45　我给一位在达拉斯阿尔茨海默氏症协会的同事打电话，我是董事会成员，我们正组织一场为期一个月的筹款活动。他和我讨论了一些相关细节。

上午 11:10　我女儿打来电话，她这个月底就要从医学院毕业了，想要看看那天晚上能不能和我跟比尔吃饭。

上午 11:15　米切又来到办公室，这次她和我们的财务总管一起。财务部门有一个年轻的女员工一直做得不太开心，她不太喜欢财务工作。但很显然她向米切提过想要尝试销售工作，米切认为她非常适合，而且，她的幽默感做一名会计实在有些浪费。

上午 11:30　HR 负责人带着一位申请做销售工作的候选人来到办公室。我和他谈了一会儿。他看起来外向开朗，但我还需要听听其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他人的意见，看看他们是否认为他适合这项工作。

中午 12:00 和我们的“名誉主席”比尔共进午餐。他现在已经半退休，但偶尔会和公司财务和法务人员开个会。

中午 12:40 与法务人员开会。他们已经对几个州新颁布的房地产法做了分析。

下午 1:00 营销总监来到办公室，她已经为我们提议的新广告画出情节串联图板。她希望在制作之前，拿给我看看。

我给公司所有人发送了一份电子邮件，内容关于与伦敦搬迁公司的联合合作协议。我告诉他们关注伦敦公司所提供的一些新产品和新服务的细节，以及我们如何在自己的店里提供与之相当的产品和服务。

下午 1:30 销售总监给我打电话。他想知道我下周有没有时间和他们正在接洽的一位客户见面。他们时常会让我出面搞定销售业务。我想自己可以在去奥兰多参加商务会议的途中顺便去一趟公司在纽约的办公室。

下午 1:45 一位高级项目经理打来电话。她与一位客户的员工之间出现特别棘手的问题。这位员工要被调到迪拜，但他的妻子突然不愿意去了。这让他们的婚姻一下子紧张起来，当然我们也被卷了进去。我们的项目经理对如何处理这种情况有几个想法，想要和我确认一下。

下午 2:00 在去喝咖啡的途中，我顺便去了一趟旅游部门。我想要了解一下他们对我下周去奥兰多的行程安排得怎么样了。我让他们安排我经过纽约。

下午 2:15 我们山上房子的承包商克雷格打来电话。他们发现漏水已经把地板弄坏了。幸运的是它们还在维修期间内，但这造成了极大不便。

下午 2:30 我和几位高级项目经理召开会议。我们商量如何给那位电影工作室的新客户配备职员。该工作室需要将位于亚洲几个不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同地区的40位动画艺术家（卡通制片家）迁到新加坡。我们还不知道这次搬迁是永久性的还是暂时性的。这位特别的客户在很多方面面都不太一样。我们帮助工作室将全体拍摄人员暂时迁到他们的拍摄现场。这有点像无论他们去哪里，我们就给他们建造一座完全暂时的城市。有意思的是，我们有很多人都自愿加入到这个项目中来……我想他们可能是希望碰到哈里森·福特。

下午3:30 一位朋友打来电话。她刚被一家大型国际石油公司聘用，负责所有员工的搬迁工作。她和我商量，我什么时候可以去趟休斯顿，把他们公司的业务谈下来。

下午4:00 我在大厅里转悠，去大家的办公室看看。这是我检查事情进展的一部分内容，这同样也是了解员工工作状态的一种很好的途径。

下午5:15 我给"客户解决中心"的经理打电话。她给我留了一条信息，说有个公司想让我们的顾问和他们谈谈从旧金山搬到科罗拉多泉的事宜。我们讨论将要采取什么方法以及收费标准。

下午5:30 我准备去参加另外一个我所支持的慈善团体的规划会议。我是达拉斯夏季音乐节的执行委员会成员。这些都是参加社区活动的很好途径，也帮助我赢得了一些业务。

下午7:00 我和比尔招待一位客户吃饭。我们带着高级管理团队来到达拉斯最好的法国餐厅。我们想要向他们表达我们的谢意，感谢他们给我们提供的业务。

晚上9:30 回到家里我打开公文包。跟平常一样，我把没有完成的工作带回家里。不管怎样，我有一小时不受干扰的阅读时间。这是了解行业动态、备忘录以及公司其他内部情况的很好办法。

晚上10:30 一天可以告一段落了。我绝对不是工作狂，我非常重视自己的睡眠。这也是为什么我能让自己全天都能充满活力的原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导工作

除非你是自主创业，就像乔伊和他的柠檬汽水摊，领导者不是你真正申请的一份工作。有幸的是，世界上各个行业都有很多不同级别的领导职位在招贤纳士。成为一名领导者的最佳方式就是向其他领导者学习，借鉴他们成功的宝贵经验。为什么别人都想纷纷效仿他们呢？大多数领导者都非常有智慧的，因此这也是让自己变聪明和精于某个领域（工程、化学、财会、金融、营销等等）的好办法。由于领导者的一项重要工作就是管理人，如果你善于沟通（和倾听），并喜欢激发别人，喜欢和他人一起工作，这些都会对你有所帮助。

小结

优秀的领导能力是任何企业成功的一项关键因素。领导风格有很多种，最优秀的领导者会根据特定情况采用不同的领导风格。领导者有五项主要职责：

- 制定战略，监督战略执行，推广企业文化和价值。
- 为了企业利益激励员工发挥他们最大潜能。
- 管理利益相关者（员工、所有者、客户、卖方和社会）的不同需求。
- 平衡外部现实环境与公司最大利益及其未来。
- 培养企业内部领导者。

纵观历史，有各种各样的企业领导者，或优秀，或拙劣，或糟糕透顶。幸运的是，今天的董事会已不会再容忍那些糟透的领导者了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



5 财务与会计

资本是世界上最怯懦的商品。它总是颤巍巍地匆忙逃走。

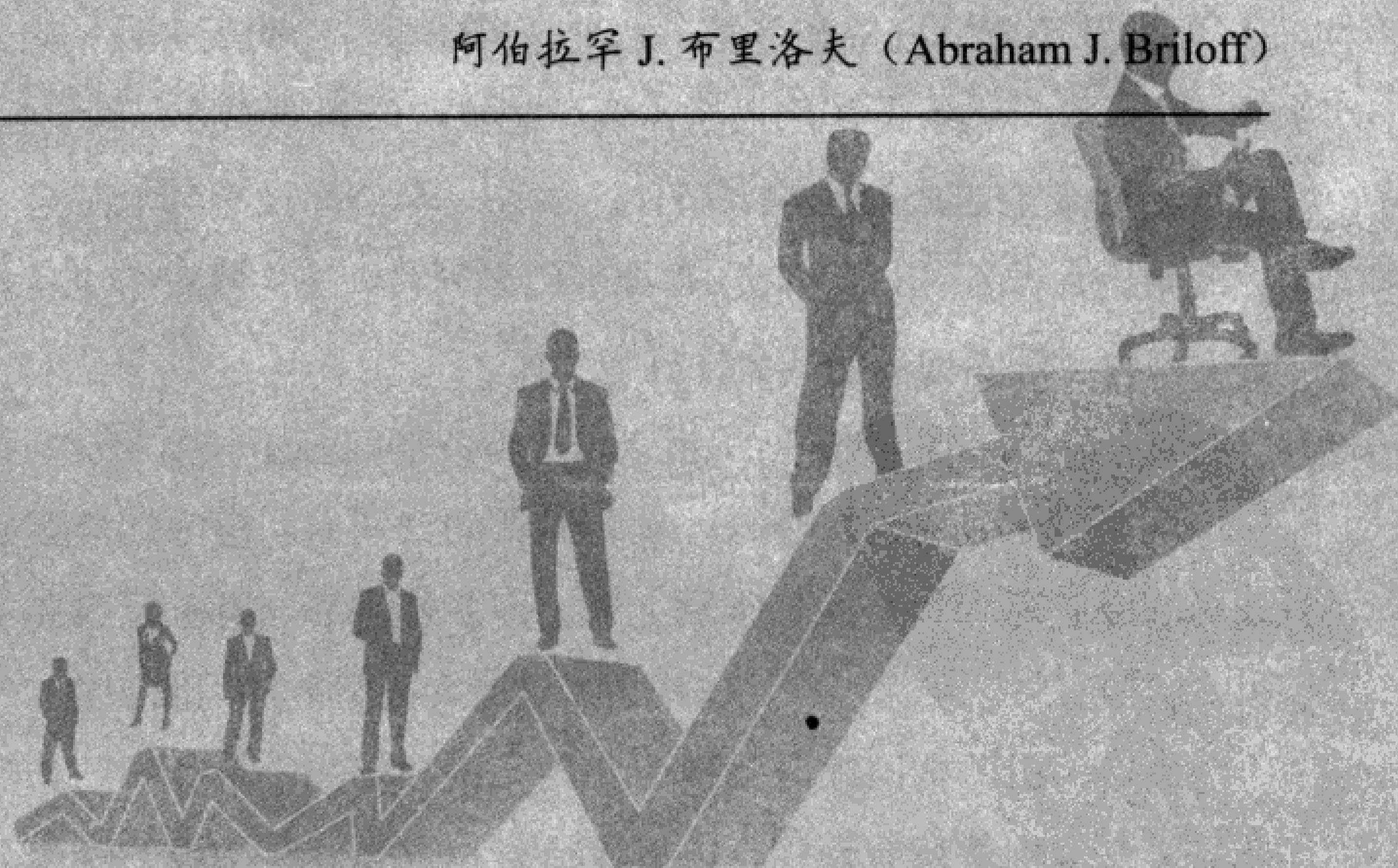
——大陆伊利诺伊银行副行长

CEO 可不喜欢听到从财务部门传来的阵阵笑声。

——喜剧演员鲍勃·纽哈特（Bob Newhart）

[有创意的会计惯例]就像这样一句俏皮话，“资产负债表就像比基尼泳装，看到的部分很有意思，藏起来的部分才至关重要。”

——《不负责任的会计》（*Unaccountable Accounting*）作者
阿伯拉罕 J. 布里洛夫（Abraham J. Briloff）



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财务是什么?

财务是规定资本（金钱）用在什么时候和什么地方。它也是对有形资产（机器、设备、厂房、办公室）、无形资产（商标、专利、技术知识、品牌）、债务以及资本预算的管理行为。一个大公司的财务部门通常掌握公司的资金情况，保证 CEO 有足够的钱来支付薪水、筹集业务预算、投资长期大项目等。这是财务的内部业务部分。财务部门的外部职责是与资本市场互动。这些市场包括华尔街（纽约证券交易所和纳斯达克）以及其他国际金融交易所，如芝加哥交易所、伦敦证券交易所，公司可在这里通过出售股票、债券及相关派生物来筹集资金。

财务为何重要?

如果没人照管钱，钱可能很容易就溜走了。财务总监通常会与外部分析师共同商议公司财务状况的细节问题，预测未来发展（这被称作“引导”）以及筹划后续资金等等。如果一个公司考虑购买另外一家公司（被称作“并购”），财务部门通常需要计算被购公司的价值，确定整合股票、债务和现金来达成最终购买条件。如果一个公司设有养老基金（现在较少公司这么做），财务部门和基金部门必须共同决定投资养老资产的最佳地以及每年需要向养老基金投放多少钱。

自 2002 年颁布萨班斯法案以来，财务部门多了一项职责。该法案出台一堆新规定，美国每个公开发行股票的公司必须遵守这些规定，否则公司高级管理人员将面临牢狱之灾。许多规定都与财务汇报要求及常规服从问题有关。确保遵守这些规定，这通常是财务部门的职责。

最后，由于美国政府每隔两年就会调整税法，财务部门和财会人员都需要完全理解所有新规定，确保该公司遵守这些法规并利用适当机会来减少税收。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资金也有成本——这称为利率。无论一个公司是从银行借款，还是利用自己的现金流来提供运营资金，资金成本始终都很重要。财务部门照管这笔资金，确保公司最大化利用资金。

伊斯兰“零利率”贷款

假设你想买个价值20万美元的房子。于是你来到离你家不远的伊斯兰银行寻求帮助。银行答应为你提供帮助。于是银行以自己的名义买下这套房子，让你每月缴付2500美元，分期付款10年之后房子归你。

尽管银行没有收取任何贷款“利率”，但它利用了贷款的时间价值来获得收入。那你认为这算利率吗？

利率的概念

今天的一美元要比明天的一美元值钱。除非你是在伊斯兰社会经营，受伊斯兰律法管辖，该律法禁止征收利率，否则大多数人、企业和政府使用现金都必须支付利率。利率是使用资金的租用成本。租金数量根据资本的相对稀缺度、目前利率以及借贷者的信贷可靠性而有所不同。如果你去银行借100美金，承诺一年之后偿还，银行会收取一定利率，通常会按年计算。我们假设银行每年收你8%的利率，也就意味着一年之后你需要付给银行108美元。（你需要偿还借的100美元本金，再加上8%的资金成本——8美元。）这是一个单利计算的范例，以下是它的计算公式：

$$P_n=P_0\ (1+nr)$$

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，5 年的单利贷款如下表：

	初始余额	利率计算	期末余额
1 年	100 美元	100×[1+（1×0.08）]	108 美元
2 年	108 美元	100×[1+（2×0.08）]	116 美元
3 年	116 美元	100×[1+（3×0.08）]	124 美元
4 年	124 美元	100×[1+（4×0.08）]	132 美元
5 年	132 美元	100×[1+（5×0.08）]	140 美元

注意利率每年都一样，即 8 美元，因为利率只在最初的 100 美元本金基础上收取。

但是目前单利借贷很少了，多数按照复利偿还，也就是在本金与应计利息（即应收取但尚未支付的利息）的基础上收取。复利的计算公式如下：

$$P_n=P_0 \times (1+r)^n$$

5 年的复利贷款如下表：

	初始余额	利率计算	期末余额
1 年	100 美元	100（1+0.08）^{1}	108 美元
2 年	108 美元	100（1+0.08）^{2}	116.64 美元
3 年	116.64 美元	100（1+0.08）^{3}	125.97 美元
4 年	125.97 美元	100（1+0.08）^{4}	136.05 美元
5 年	136.05 美元	100（1+0.08）^{5}	146.93 美元

如果你是一位银行家，你愿意按照哪种利率来收取？如果你是一位借贷者，你又愿意按照哪种利率来偿还？在收取复利情况下，银行家比单利多赚 6.93 美元。复利计算还应注意一点：看看“n”的时间期限。银行家很早就意识到，如果他们在较短及较频繁的期间内以复利计算，他们可以拿到更多钱！所以，房屋按揭通常都是按月计算，而不是如上例按年计算。如果按月计算的话，利率必须从以年计调整到以月计。因此，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公式里的 i 为 0.0067，是 0.08 除以 12 所得，如果 5 年（60 个月）按月计算，最后的利息为 49.38 美元。计算公式式如下：

$$\$100.00 \times (1+0.0067)^{60} = \$149.38$$

复利与单利还有一点不同，复利是以指数增长率在增长（利息以“n”次冥增长）。图 5.1 中，我们可以看到本金随时间增长的情况，以及单利与复利在图表中的对照效果。

请注意，单利的增长是一条直线，而复利是一条曲线，随着时间的推移，它以更快的速度在增长（也就是说，线条的坡度有所增加）。现在，我们明白了为什么银行喜欢（向有信誉的贷款者）长期放贷以及为什么储蓄账户随着时间的推移数目越来越多。

现值与期值

如果你在储蓄账户上存入 100 美元，每年利息 8% 的话，情况其实和上一节内容的贷款利息表相同。我们呈现的只是期值的概念。也就是说，

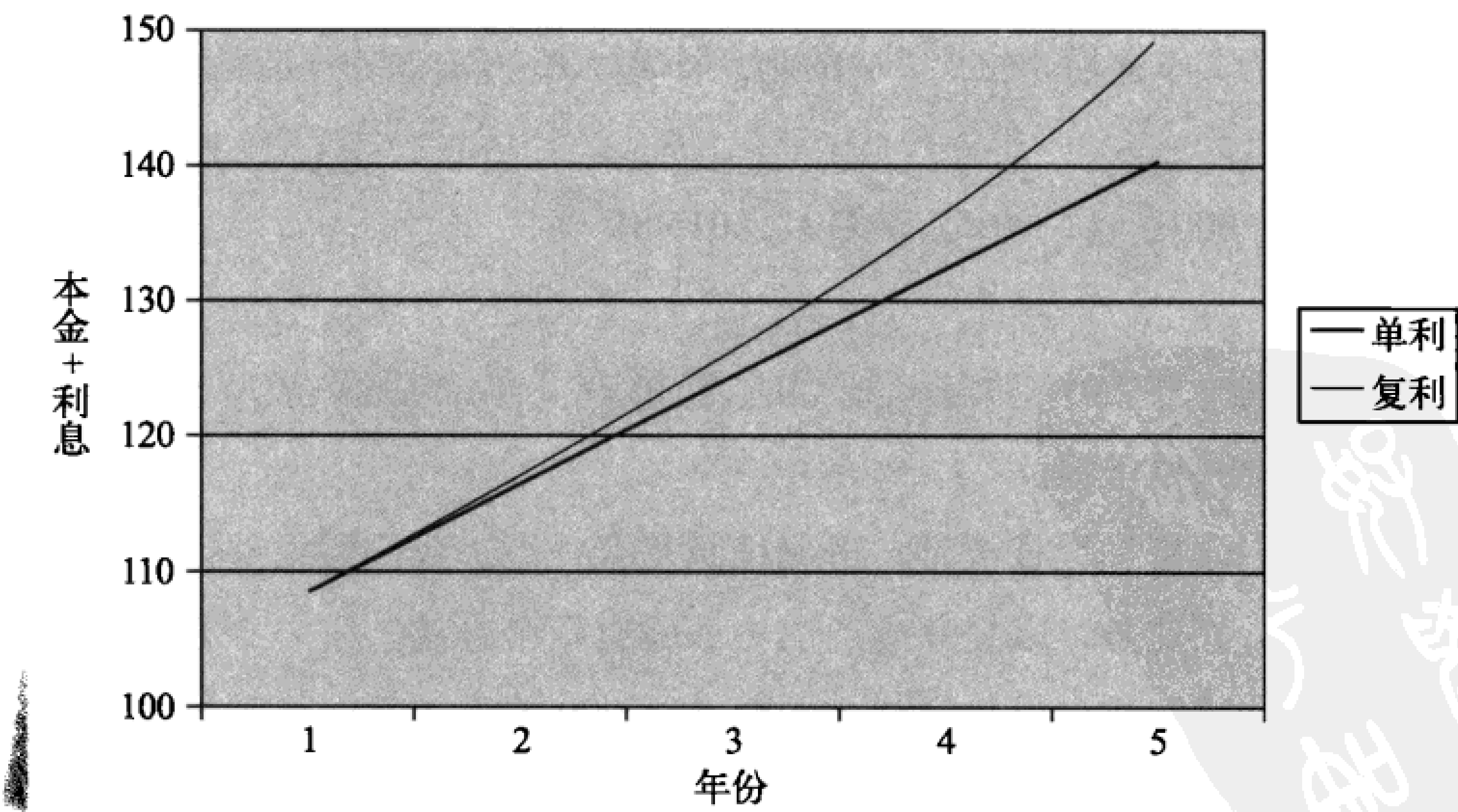


图 5.1 单利 VS 复利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

今天的 100 美元，按照 8% 的利息计算，5 年之后，其未来价值为 146.93 美元。或者，换种说法，146.93 美元从此时起如果按照 8% 的利息计算，5 年之前的现值为 100 美元。现值是复利公式的逆运算。现值方程式如下：

$$P_0=P_n \div (1+r)^n$$

其中：

P_n=n 期限之后的本金值

P_0= 初始本金

n= 期限

r= 利率（以十进制表示）

现值与期值是非常重要的财务概念。当分析不同投资类型时，它们可能有不同的利率和还付期限，现值可以为你提供一种比较方式。如何投资是财务部门的典型决策。比如，假设一个公司在 2 年之后需要 15 万美元买断合作伙伴在一项特定技术的股份。为了需要时能够有这笔钱，如果利息是 7%，那么 CFO 需要在账户上存入多少钱呢？换种说法就是：从现在开始 2 年之后，按照 7% 的利息计算，15 万美元的现值是多少？

$$\$150,000 \div (1+0.07)^2=\$131,015.81$$

答案是 131，015.81 美元，为了能够在 2 年之后获得 15 万美元，CFO 需要储存这笔钱。

当我们分析多现金流时，情况稍微复杂一点。我们假设乔伊打算扩展滑雪板厂的业务，以提高生产能力。他有两个办法。第一个办法是对现在的厂房进行扩建，扩建成本需要 75，000 美元，重新谈判扩建场地的契约，这会为他获得 150 平方英尺的扩建空间，大概两个工作区域。他估计自己的净收入在 2 年内会增加 1 万美元，5 年内可增加 3 万美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二个办法是在三个街区之外的一块出售的空地上建一个全新的厂房。购买这块地的费用再加上建造成本一共是 475，000 美元，他会获得大约 1，875 平方英尺的空间，这会比他现有的生产操作更为有效。他估计在头两年里生产增长可能比较缓慢，但随着订单数量的增加以及操作人员经验的积累，5 年里他可利用扩建空间增加 30 万收入。这两种情况未来现金流的现值计算公式如下：

$$PV=\frac{C_1}{1+r_1}+\frac{C_2}{(1+r_2)^2}+\frac{C_3}{(1+r_3)^3}+\frac{C_4}{(1+r_4)^4}+\frac{C_5}{(1+r_5)^5}$$

简略形式为：

$$PV=\sum\frac{C_t}{(1+r_t)}$$

上述公式是指现值相当于每个现金流除以 1 加上现金流相关利息的总和。该现值公式也被称作贴现现金流公式，在评估资产领域得到大量运用。

现值公式看起来复杂，在过去，为了得出结果需要计算大量数字。后来人们意识到这些公式里的许多部分在不同情况下都在重复，于是他

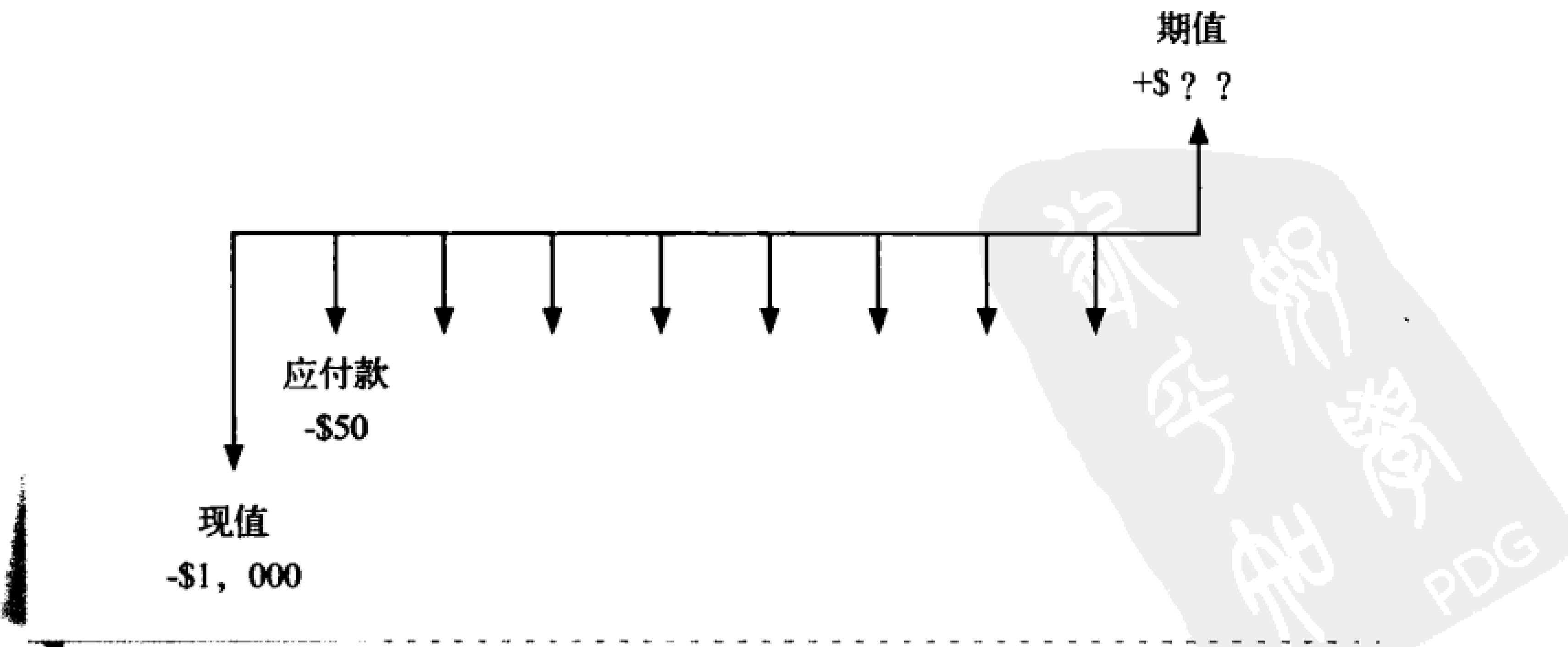


图 5.2 正现金流与负现金流的示意图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们发布了现值率表。（可在 http://www.exinfm.com/excel%20files/pv_fv.rtf 下载表格。）在这些表格中，你会查到一个轴线为年数，另外一个轴线代表利率，以此获得现金流的乘数。现在，你可以把这些数字放入一个电子表格里，通过程序用公式计算出自己想要的数目。或者，你也可以买一个计算器算出结果。

关于现值计算，有两个要点需要说明。第一点是要确保利率期限与现金流相匹配。也就是说，如果你使用月现金流，确保公式里的利率也是按月计算。第二点就是每个现金流的符号（正号或负号）都保持一致。现金流入为正，现金流出为负，如图 5.2 所示。

我们再回到乔伊滑雪板厂房扩建案例上。图 5.3 显示了从现金流角度来看问题的两种方法：

A 方法

	资本成本	额外租金	净收入增长收入
第 1 年	(75，000)	(12，000)	(12，000)
第 2 年		(12，000)	10，000
第 3 年		(12，000)	20，000
第 4 年		(12，000)	25，000
第 5 年		(12，000)	30，000
		净现值：	($24，940)

B 方法

	资本成本	租金	净收入增长收入
第 1 年	(475，000)	-	-
第 2 年			50，000
第 3 年			125，000
第 4 年			225，000
第 5 年			300，000
		净现值：	$17，982

图 5.3 乔伊滑雪板厂房扩建方法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

两种情况下我们都看到了净现值，它是指所有现金流的现值减去最初投资所得。正如我们所看到，B 方法（建一家新厂）出现正净现值，这表示与 A 方法（对现有厂房进行扩建）相比，B 是更好的投资选择。如果这些现金流推断都正确，建造一个更大店面所带来的现金流递增是更为合理的一个选择。乔伊假设业务以和过去相同的速度在持续。两种计算他用的都是同样的贴现率，每年为 9%。有人可能会认为每种情况都使用 9% 相同的贴现率是不正确的，因为建一家新厂需要更多预先投资，面临风险更大。因此，贴现率更高才比较合理。评估风险是财务工作的一个主要领域，关于到底如何评估风险存在很多争议。

风险

风险概念是财务工作的一个关键因素。奇怪的是，几乎没有学者试图真正对风险下过明确定义。风险的一个定义是“风险是面临不确定的事情。假设一个人没有背降落伞从飞机上跳下来，如果他必死无疑，他也就不面临风险。风险包含面临和不确定两个因素。”[1]

在财务领域，风险通常用来描述资产回报率的意外变化（包括正面和负面变化）。换言之，如果你花 100 美元购买乔伊滑雪板厂的股票，他当年经营状况非常糟糕，你的投资价值滑至 80 美元。第二年，降雪量达到史上最高水平，乔伊滑雪板的销量是去年的两倍，你的股票现在值 140 美元。如果股票以每年 7% 的速度增长，你就可以期待自己的投资平均每年会以 7% 的速度增长。然而，正如所有投资广告说的那样，“既往的成绩并不能预测将来的成绩。”你对乔伊滑雪板厂的投资可以说风险很高，因为在第一年滑落 20%，第二年又激增 75%。

财务专家还需要处理其他很多类型的风险，本文就简单地对这些风险进行了描述。

---

1. G·A·霍尔顿，“界定风险”，《财务分析杂志》，60（6），2004。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场风险	一个正常递增的股票市场突然急转直下，所有股票都在下跌，这被称作熊市（20~35%的价值下跌）。
利率风险	如果利率发生巨大变化，凭借某种可预测利率（如投资债券）进行投资的投资者即将面临利率风险。
货币风险	大公司如果在国外有生意往来以及他们在这些国家的投资都为当地货币（比如像工厂这样的资本资产），他们经常会面临货币风险。如果那个国家的货币贬值一半，公司的投资价值就会损失一半。当美元随着外汇出现相应的下跌，许多产油国将面临收入上的严重削减，从而导致出口石油价值（总是以美元销售）下跌。
资产类别风险	投资者（与CFO）有三种主要资产类型可供选择：股票、债券和现金。如果将太多钱分配在一种类型上面，而没有足够分摊到其他两个类型上，风险就是市场矫正（下跌）可能会卷走投资者的大部分资产净值。
管理风险	这样的案例就正如将钱投入一个由某个白痴管理的共有基金。
行业风险	行业风险类似于资产类别风险，相当于将所有鸡蛋都放在一个篮子里，比如购买金矿或公共事业公司。行业就是指某个特殊行业类型（如公共事业、消费品、金矿、技术、保健等）。
国家风险	你的兄弟带着“世纪投资”的想法让你去买印尼电信股票，这除了行业风险之外，还包括国家风险。
信誉风险	你的表弟维尼因伪造支票坐过几次牢，这时他向你借钱。你可以认为这是一个信誉风险。
税率风险	有些公司会根据自己可获得的税收好处制定许多决策。风险是政府可能会调整税法，从而导致投资价值受损。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

储蓄、花费、借贷与投资

财务部门的职责就是照管钱，这意味着保证公司有足够的钱支撑其日常运作（薪水、原材料、租金、电费等等），还有足够的专款开支（厂房扩建或地域扩张、红利、年度销售会议等等）。财务部门的其他职责还包括公司通过销售产品和服务所挣得的投资款项。因为钱只有在发挥作用（盈利）的时候才比较有价值，财务部门的工作就是将公司的钱投放在回报最高的地方，让它发挥作用。许多银行提供储蓄账户和存款单，你能够将钱“寄放”在银行里，比如说三个月，这段时间银行就可以挪用你的钱。三个月之后，你除了拿回最初的钱之外，还可以拿到一笔额外的钱，这就是利息。投资的另外一面是指它可能存在风险。也就是说，为了让钱能够发挥作用，你希望在一段期限之后能够拿回自己全部的钱。但是，万一你存钱的银行现在破产了怎么办？你将面临无法拿回最初存款的风险。通常来说，利息越高，投资风险越大。如今，联邦存款保险公司对大多数银行存款人都提供保险业务（保险金额高达 10 万美元），所以现在在银行里损失钱财的风险很低——银行支付的利息也很低。但是决定将钱投放到什么地方，一个 CFO 有很多其他选择。以下就是几种可能性：

- 股票、债券、对冲基金、金融衍生工具投资等。
- 将钱借给其他公司赚取利息。
- 购买固定资产，将钱重新投入到公司运作上。

最后，如果公司没有现金流满足自己的实时需要，财务部门就必须去找钱。有三种办法：发行股票卖给外部投资者、发行债券、从银行或其他机构借钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数量分析师一般都是住在公寓里的单身汉（极少数是女性），公寓和研究生院的宿舍一样乱。他们很多人都会和同事们喝酒。他们都以一夜情的方式交友，如果“交友”这个词用得适当的话。

——1994 年 4 月 11 日《时代》，人类学博士斯蒂夫·巴内特（Steve Barnett）

数量分析师

数量分析师是使用计算机分析股票、债券、货币等具有数值特点的东西的历史数据和当前数据，从而帮助公司确定发现趋势、预测未来价值和挖掘套利机会的人。这种工作通常叫做金融工程、数量金融或技术分析。一般来说，数量分析师都为高盛、美林、摩根等华尔街大型投资银行工作，收入颇丰。数量分析师一般都是数学、工程和计算机科学的博士。他们必须熟练掌握复杂的金融概念（布莱克——斯科尔斯模型、风险评估公式、期权、期货、债券、衍生品等等）。他们也要对统计学、预测学、微积分、代数以及计算机编程（C++）非常了解。

数量分析师的实际工作是什么呢？他们设计各种衍生品。衍生品就是其基本价值来自或衍生自某种东西（比如股票、债券、利率、墨西哥铜、刚果钻石等）的未来价值的证券。衍生品可以帮助公司管理风险。比如，西南航空认为航空燃油的价格会在未来 6 个月走高，它就可以购买燃油期货合约。这就是说，西南航空以今天的价格购买了未来 6 个月的燃油。听起来不错，是吧？但是航空燃油的价格在未来 6 个月下跌了呢？西南航空现在就为燃油多花了钱。所有的衍生品合约都是在下赌注，总有赢家和输家。在 20 世纪 90 年代中期，所有人都在某种叫做“利息剥离”的衍生品上赔了钱。这种衍生品的利息来自于一篮子的政府担保按揭。实际上，基金经理可只购买按揭的利率部分，其他人来购买按揭本金的基本价值（被“剥离”利息的本金）。这个衍生品押注的是业主所支付的按揭利率组合要比市场的实际利率高。只要利率不升高，利息剥离产品就会表现得不错。但是麻烦在于，这些衍生品有时会异常复杂，某些共同基金或

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者不完全明白它们卖得是什么，或者让客户陷入了迷茫之中。派博·贾法雷公司（Piper Jaffray）的“机构政府基金”在1994年损失了近25%，当时市场利率上升，这支基金的一半资产都是“政府担保证券”，即利息剥离产品。

什么是会计？

会计是收集、测量、报告和分析某项经济活动——通常是一家公司分析数量信息和金融信息的职能。某些从业者也把会计分成两种：管理会计和财务会计。财务会计是公司需要向其银行、投资人、政府和其他公司外部人员提供的传统会计信息。相比之下，管理会计是为公司内部人员所用，为他们更好地做出决策提供数字信息。在美国，财务会计受财务会计标准委员会（FASB）监管，所有会计师都必须遵守通用会计准则（GAAP）。管理会计却没有其官方的监管当局或职业规则。财务会计一般报告的是整个公司的传统财务指标信息（收入、开支、债务、资产等）。管理会计报告经理想要知道的信息，如某个部门的开销是多少，收入是多少，或者某位客户为公司带来的利润是多少。这些问题要涉及财务和非财务数据，非财务数据如我们的员工在某项任务上用掉了多少时间（在定单没有如期到达的时候握住客户的手）等。表5.1列出了财务会计和管理会计之间的区别。

表5.1 财务会计与管理会计比较

	财务会计	管理会计
信息由谁获得？	外部利害关系人（投资人、债权人、监管人、政府实体）	内部员工（经理、工人、高管）
为何提供信息？	根据过去业绩总结企业目前状况（如有必要，为了和其他公司进行比较）	向管理者提供关于企业经营业绩的当前有用信息，帮助各独立运转单元/部门执行企业战略
时限是什么？	历史	现在及未来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

是否被管制？	是，受财务会计标准委员会（FASB）、通用会计准则（GAAP）及其他政府当局管制	否，除了基本的数学计算，没有其他规定
信息是何种类型？	财务报表（损益表、资产负债表、营运资金表等）	任何内容（准时系统成本效益分析、某台机器的生产能力、客户利润率、部门利润率等）
讨论的重点是什么？	整个公司	想要分析的任何部分

此外，公共会计和企业会计也有所差别。公共会计师是为有需求公众的服务，并为此服务收取一定费用的人。纳税申报专家 H&R 布洛克（H&R Block）的员工就是公共会计师。“四大”会计师事务所：普华永道、毕马威、德勤和安永也是。相较之下，企业会计师只为某个公司工作。通用电气和沃尔玛等大公司内部都有很多的会计师，但是他们都属于企业会计师。公共会计师和企业会计师所提供的很多服务互相重叠。这些都列在了表 5.2 中，并加以介绍。

表 5.2 公共会计与企业会计服务对比

公共会计		企业会计	
常用名称	注册公共会计师——CPA（美国） 特许会计师（英国和英联邦国家） 注册执业会计师（澳大利亚） 注册公共会计师（加拿大）	常用名称	注册内部审计师（美国）
审计	审计是外部、客观、公正的对某一组织、公司、系统或流程的评估。公共审计师一般会制作报告或证书，证明所检查过的内容符合通用会计准则或其他规则。	内部审计	内部审计师通常会履行和外部审计师一样的职责。这样做是为了保证公司符合所设立的程序和管理层的政策。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

税务服务	公共会计师会帮助某人或某公司准备并记录季度和年度纳税申报单。这种服务通常也包括对未来减税方法的建议。	整体会计预算	企业会计师会记录交易，并为内部管理层、债权人或政府机构准备报告。预算包括跟踪预计收入和开销与实际数字的差别。
管理顾问	在会计丑闻和安达信倒闭之前(2002 年)，“五大”会计师事务所中的许多都提供管理顾问服务。现在大部分公司都剥离了(或撤消了)顾问服务。	成本会计项目会计管理会计	这些服务一般都针对组织内部，包括跟踪并分析成本和其他因素，以便为公司经理和高管提供有用的报告。

财务报表

财务报表是财务会计职能的最终产品。多数的公司都需要某些财务报表才能获得贷款、与供应商签订合同、吸引投资人，以及与关键客户建立伙伴关系。财务报表可以回答某些问题，如：公司负债多少？公司拥有的资产类别是什么？公司是否盈利？公司库存是否太多？公司的年营业额（收入）是多少？

财务报表为什么重要？

有些人觉得数字太无聊了。但是数字，尤其是财务报表上的数字，只要你花些时间来读，它就会告诉你一些很有意思的事情。即使一家公司未被要求提供财务报表（比如乔伊的柠檬汁摊子），财务报表也十分重要，因为这些表可以告诉你商业的运营状况。了解财务报表中的各元素及其对净利润的影响很重要。比如，如果你知道过多的库存和材料过高的成本会挤压公司在其他方面所需的资源，那你就有进步了。

在下列各节里，我们将了解一下公司里最常用的财务报表。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资产负债表

资产负债表又称财务状况表，是公司在某日经营活动结束时的状况。资产负债表分为三个主要部分：公司的资产、负债以及所有者权益。资产是公司所有的，并在经营中可用的东西（如现金、物业、物料、某个优秀品牌所能带来的温暖感等）。负债是公司所欠别人的东西（如银行贷款、为某一供应商供货付款的承诺、需缴纳但未付的税款等）。负债也可看作是对公司资产的要求权。所有者权益是股票所有者对公司资产的要求权。所有者权益是资产与负债之差，或在公司全部偿清债务后所剩余的部分。

资产＝负债＋所有者权益

在资产负债表里，资产必须等于负债加上所有者权益。这就是称其为“资产负债表”的原因。一般来说，公司都想要自己的资产比负债多。如果情况相反（负债比资产多），公司的情况就很危险了，可能会破产。

让我们以乔伊的滑雪板制造厂为例。图 5.4 显示出了公司一个财年年末的资产负债表。一财年就是一家公司用来记录其会计数据的 12 个月。许多公司都使用公历年(1 月 1 日 ~12 月 31 日)作为财年。但是某些公司，尤其是对季节变化敏感的公司，采用不同的财年计算方法。因为乔伊最繁忙的季节是九月到三月，所以他采用的财年是 7 月 1 日到 6 月 30 日。

资产负债表的资产部分分为两类资产：流动资产（在一年或更短时间内可“消费”的）和其他资产。其他资产一般包括长期投资、固定资产、厂房、物业和设备、以及无形资产（品牌名称、商标或专利等商誉）。在这两类中，资产按流动性大小进行列示。流动性就是把资产换成现金的速度（这就是为什么现金列在了表的顶部）。

同样，资产负债表的负债部分也分为流动负债和长期负债。流动负债是在一年或更短时间内要支付的债务。长期负债是超过一年的贷款。

一个实用的公司财务健康指标就是用流动资产除以流动负债。如果其结果——称为流动比率，比 1 大，这就是说公司有足够的流动资产来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乔伊的滑雪板厂

2006 年 6 月 30 日资产负债表

资产		负债	
流动资产		流动负债	
现金		应付账款	1，500
活期存款	2，500	工资单	2，977
存款	3，500	信用卡—VISA	220
现金总额	6，000	州营业税	1，370
		流动负债总额	6，067
应收账款	7，500		
		长期负债	
工具与设备	12，000	卡车贷款	12，500
库存—在制品	13，500	布雷肯里奇银行（压合机）	6，423
库存—零件	5，000	长期负债总额	18，923
流动资产总额	30，500		
		总负债	24，990
固定资产			
卡车	23，000	权益	
计算机与办公设备	6，500		
压合机	22，400	乔伊——资本	10，000
固定资产总额	51，900	乔伊的父母——资本	20，000
其他资产		留存收益	42，410
预支付保险	1，500		
		总权益	72，410
总资产	97，400	总负债与权益	97，400

图 5.4 资产负债表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

抵偿短期债务。在乔伊的例子里，其流动比率是30500美元除以6067美元，等于5.03。这就是说他的公司足够偿付短期债务。

资产负债表的权益部分显示出了公司有多少是其所有者或股东所有的。乔伊所有的是一家非常小的公司，又因为乔伊把所有净收益都投回了公司（就是说，他不为股东——他的父母支付股息），所以净收益算在了权益中。有时，你会看到收益部分里会有一项留存收益。留存收益是在计入营业亏损和为股东支付的股息之后，所有者（股东）权益的增加。如果公司营业亏损——就是说没有售出足够的产品和服务以抵消营业费用，这部分就要从所有者（股东）的口袋中补足。这样，所有者权益就会缩小。但是就乔伊的例子来说，他的手工滑雪板卖得还不错。

	缩写词	其他名称		
收入		销售额	利润	营业额
－销售成本（销货成本）	CoGS			
＝毛利	EBITDA	税息折旧及摊销前利润	营业毛利	
－销售费用				
－综合和管理费用（包括折旧）				
＝营业利润	EBIT	税息前利润	营业利润	
－利息费用				
＋其他收入				
－其他损失				
＝税前利润	EBT	税前利润	税前净利润	
－所得税				
＝净利润	E	利润	净利润	
每股收益（净利润 ÷ 总流通股数）	EPS			

图 5.5 损益表的基本布局

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

损益表

损益表告诉你的是公司是否成功实现了其主要目标：赚钱。损益表把公司某段时间内，通常是一年（有时会更短或更长）的收入和费用列出来。收入与费用之差称为净利润。如果公司在这段时间内的费用比收入高，则称为净亏损。正因为如此，损益表一般称为“利润与损失”表（或“P&L”）。

损益表第一行显示的是毛销售的收入。毛销售收入是出售公司的产品或服务所换得的收入。所以当经理们谈论“首行增长”时，他们指得是增加销量。与之类似，如果经理提到“底线”，他指得是净利润，即损益表的最后一行。为了加大最后一行的数字，公司必须要增加收入、削减开支，或者二者并行。正如他们所说的那样：“细节成就一切”。

收入总是列在上方，然后是费用。在这两类里，会计师通常会分开列示营业数字，并把营业数字列在非营业数字前面。费用一般会按由大到小的顺序排列。所以，一个基本的财务报表就如图 5.5 所示。

收入是公司从销售或服务中的获取。如果你听到某人说“首行增长”，那就是说公司要增加销量或收入——损益表的第一行。有时折扣和退货会单独列出，有时也不会。费用是公司在出售产品或服务的过程中的资金流出，或用会计师的说法是“资产的使用”。销货成本是公司在生产要出售的产品或服务时所发生的一切费用。销售费用是让人们直接购买产品的资金流出（佣金、销售人员薪水、广告）。综合和管理费用是公司经营所必要的较有弹性的费用，但是这些成本并不与销售或生产产品有直接关系（高管薪水、法律和会计费用、电话、水电、办公设备和固定设备、折旧、保险、咖啡、苏打水、周五啤酒节等等）。其他收入和损失是不与主营业务发生关系的项目，如版税收入、专利、股票投资受益（或损失）、对员工的个人贷款等等。如果公司有“非经常性项目”，如收购另一家公司或因龙卷风或地震而未保险所造成损失等一次性成本，这些费用会列在净利润下的最后部分。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和资产负债表一样，损益表也能透露出一些信息。我们可以通过比率来了解财务健康状况或发现其他需要进一步研究的地方。下面列出的就是一些主要的利润率指标：

$$毛利率=\frac{（收入-销货成本）\times 100}{收入}$$

$$营业利润率=\frac{营业利润（EBIT）}{销售收入}$$

$$利润率=\frac{净收入}{销售收入}$$

$$资产回报率=\frac{净收入}{总资产}$$

毛利率告诉你的是产品价格与产品成本之比。这个比率越大越稳定（不变），利润率预期便越高。营业利润率反映的是管理层控制成本的水平，数字越大越好。利润率是表中最后一行的利润，这表示的是管理层把销售额转化成股东利润的能力。在所有的利润率计算中，你要保证对同行业公司进行比较。对杂货业来说，5%的利润率已经很不错了。但是如果这个数字源于一家高科技公司，那这家公司完全不值得考虑。

资产回报率简称ROA，是一种展示管理层对公司所有资产（如厂房、物业、设备）利用程度的好方法。数字越大越好，而且要对同行业公司进行比较。

现在我们来看看乔伊的滑雪板工厂。乔伊的损益表如图5.6所示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乔伊的滑雪板工厂

截至 2006 年 6 月 30 日一财年的损益表

销售收入			
毛销售额			306，000
减：退货（滑雪板、捆绑带）	5，300		
减：折扣	2，400		7，700
净销售额			298，300
销货成本			
2005 年 7 月 1 日库存	12，500		
采购	87，000		
加：运费	1，580		
制造费用			
工厂租金	26，800		
制造工人薪水	45，200		
保险	10，200		
电费	14，520		
总制造费用	96，720		
减：2006 年 6 月 30 日库存		(14，500)	
总销货成本			183，300
销售毛利润			115，000
营业费用			
销售费用			
销售薪水与佣金	38，600		
滑雪板免费发放	12，500		
广告	5，600		
总销售费用		56，700	
综合与管理费用			
簿记员薪水	9，000		
办公用品	800		
电话	4，800		
总综合与管理费用		14，600	
折旧		2，800	
卡车贷款付款		3，077	
压合机贷款付款		6，669	
总营业费用			83，846
营业利润			31，154
减所得税			11，256
净利润			42，410
每股收益（300 流通股）			141.37

图 5.6 乔伊滑雪板工厂的损益表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下面是我们可以为乔伊的公司计算各种比率：

$$毛利率=\frac{115,000}{298,300}=38.55\%$$

$$营业利润率=\frac{31,154}{298,300}=10.44\%$$

$$利润率=\frac{42,410}{298,300}=14.22\%$$

$$资产回报率=\frac{42,410}{97,400}=43.54\%$$

他的生意做得看起来不错。如果有必要，他可以再借贷一些资本扩大生产。

其他财务报表

资产负债表和损益表是公司制作的两个最重要的财务报表。但是还有其他一些财务报表可以提供公司资本管理能力的额外信息。现金流量表反映的是公司在一定时期内资本流入流出的情况。现金流量表显示的是现金，而不是包括折旧等非现金项目的“利润”。

另一个对公司来说非常有用的表是股东权益变动表。这个表显示的是在某一年因股息派发、新股发行和股票回购活动等造成的权益增减变化。

财务状况变动表显示的是公司营运资金的使用方式。营运资金是流动资产超过流动负债的那一部分。这就是说，公司在支付近期债务后所剩的资本。多数公司都需要一个现金缓冲期，以便购买材料进行生产品——这通常是通过短期赊账完成的，显示为“应付账款”。产品以短期赊账的形式售出，显示为“应收账款”，在收款后成为现金，用来支付应付账款。然后这个周期再重新开始。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会计与财务的结合点

在多数公司里，会计与财务都由一个主管负责，即首席财务官（CFO）。CFO 一般都是执行委员会或管理委员会的成员，通常也是董事会成员。CFO 之下的汇报关系如图 5.7 所示。CFO 向 CEO 报告。CFO 下面的是财务主管，负责处理公司与外部监管当局和市场的事务。财务主管是公司保险箱的保管员，负责管理公司的资金（获得尽可能高的储蓄利率，尽可能低的贷款利率）。财务部要向财务主管报告。就会计方面来说，会计部由会计主管领导。会计主管通常都有会计学的高级学位，其工作职责是完全理解目前的会计与报告的规章制度。会计主管要保证公司的资金可以得到高效使用，这通过管理预算流程职能、会计职能和审计职能来实现。会计主管也负责财务报表的制作，并保证这些报表准确且符合会计规定与标准。

CFO 的工作是管理这两项职能，同时参与制定财务政策和公司规划，如购买或租用某一新生产设施的决策。

会计部与财务部要一起负责制定公司所需的审计与控制系统。有时

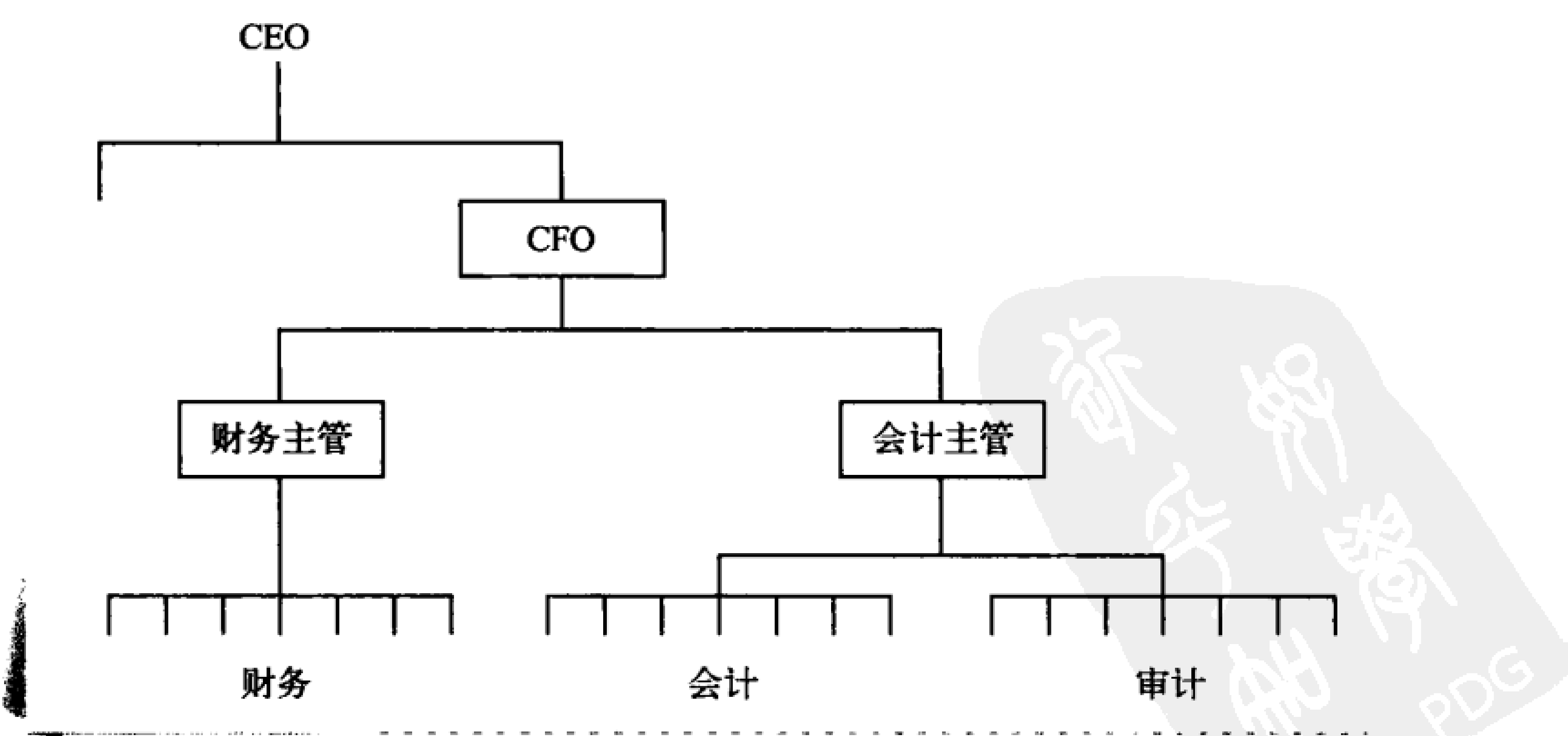


图 5.7 财务和会计的组织结构

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因为数据量需求较大，信息技术职能也要报告给 CFO。然而，因为 IT 越来越复杂，对公司竞争力的战略性也越来越重要，所以 IT 一般都有自己向 CEO 汇报的主管（首席技术官）。

审计职能

负责审计职能的工作人员称为审计师，是公司内部的检验团队。他们会算库存、检查记录、保证财务报表符合通用会计准则且能准确反映公司情况。

汽车的刹车器不会让你减速，只会让你跑得更快。

——罗伯特·西蒙斯（Robert Simons），哈佛商学院教授

（谈到财务控制流程时说）

控制系统

随着公司成长，他们会扩张产品和服务的销售市场，需要聘用更多的人，并增加运转的复杂度。有时候，一家大型公司需要配备控制系统来保证员工做正确的事，保证他们遵守基本的程序和道德标准。控制系统涉及全公司，其设计要达到下面三个目标：

- 验证经营的效果与效率；
- 验证财务报告；
- 保证每个人都遵守当地和国家的法律。

控制系统有可能简单到只是公司支票上的两个签名，也可能复杂到让人头晕。优秀的控制系统都有下列五个组成部分：

1. **控制文化** 管理层要制定公司的基调、理念、价值、文化、道德标准。可以口头制定，也可以非口头制定。比如让“做对事”的人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得到晋升；

2. **风险评估** 公司分析所面对的内外风险，制定目标来管理这些风险。在这个过程中必须要实际，公司要处理不影响其主要目的（销售产品）的事务；

3. **程序** 识别风险后，公司要制定政策和程序，告诉员工如何做某项事务。其中可能包括 ID 证章、通过受管制区域、汇报关系、监督系统、签名的权威性、开销限制、度假政策等等；

4. **沟通** 包括收集潜在威胁与机遇、合规、内部报告、以及各种可以让管理层做出更佳决策的内外数据。这也包括就符合控制系统规定，在某人发现有人破坏道德标准时向上级报告的重要性进行沟通；

5. **监控** 监控表示要检查公司在使用中的系统是否有效并符合预期。这同时也意味着在与实施系统的成本（资金、时间、与主要目标的偏差等）比较后，评估控制系统的效用。

控制失败案例

在 20 世纪 90 年代，控制失败的例子十分普遍，如安然（Enron）、世通（WorldCom）、阿德尔菲亚（Adelphia）等。花旗银行的控制系统也很糟糕，经常陷入麻烦，其日本的私人银行部因行为不端而受到了调查。

是什么导致了控制失败呢？多数人都说是道德问题。道德缺失是由个人、组织或系统所引起的。个人的道德问题反映出了某人对七宗罪的倾向：傲慢、妒忌、贪食、色欲、暴怒、贪婪及懒惰。组织道德问题一般是因遵从“群体思维”，成为系统内共享信仰的一员所引起的。不道德的集体文化可能会导致重大的道德犯罪。（阿布格莱布（Abu Ghraib）虐囚丑闻就是集体文化败坏的例子。）系统性的道德问题通常都与外部环境有关，比如制定组织规则的经济机构与社会机构。

安然就是控制失败最大的和最惊人的案例之一，它有着上述所有的问题。显然，安然高管们的个人罪恶一点都不少。组织上道德缺失的文

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

化是由前 CEO 杰弗里·斯科灵（Jeffrey Skilling）助长的。他聘用了非常聪明的大学毕业生，然后把他们关起来互相竞争，你死我活。这催生了残酷的竞争，扼杀了协作精神。系统问题在美国政府如何要求各公司聘用并支付费用给自己的审计机构上暴露得很明显。这就好像是让狱中的囚犯看住自己的室友。阿瑟安达信受安然董事会的聘用，收取安然董事会支付的报酬成为了安然的审计机构，检查并证明安然遵守了规定。审计机构怕丢了这笔业务，怎么可能反对安然呢？

投资人：股东和债券持有人

投资人是购买公司资产，如公司的股票或债券，以期待这些金融资产可以在未来获得更高回报的人。金融资产价值的上升称为“资本利得（capital gain）”。当然，投资人也可能损失金钱，这称为“资本损失（capital loss）”。（这些术语与“死刑（capital punishment）”没有任何关系，虽然在安然事件中受损的许多投资人和员工都想要安然的前高管们受死刑。）

股东是持有公司股票的人或机构。理论上来说，他们有权指导公司的经营方式，在年度股东大会上也有权投票。实际上，不满的股东除了行使投票权、出售股票外也做不了什么。

债券持有人是持有公司发行的债务的人或机构。债务是还回贷款本金与利息的承诺。债券持有人称为债权人，这将在后面的内容中进行讨论。

股票

无论是上市公司还是私有公司都有股票。在私有公司里，股票可能由一人或几人持有。一家小公司可能会发行 100 股股票。如果某人拥有了发行 100 股股票的公司中的一股，他就拥有公司的 1%。大型公司通常会发行数十万股股票。比如，通用电气共有 105 亿股流通股！所以如果你购买了 1000 股通用电气，你也只拥有该公司很小的一部分。股票是在公司所有债务清偿后，对公司资产所有权的要求权。这就是说，如果公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司破产，被迫清算（出售所有东西，停止经营），股东是最后获得赔偿的人。这就是为什么拥有股票要比拥有债券的风险高的原因。

普通股与优先股

股票一般分为两种：普通股与优先股。普通股最为普遍，容易购买和出售。优先股比普通股多一些权利。如果公司被清算，优先股要比普通股高级，普通股则几乎在最下级。优先股一般都有面值（或基本价），股息发放得比普通股较早，较高。优先股有特别投票权，如每股算两张票，而普通股一股只算一张票。有些公司把优先股当作一个防御机制，以防不情愿地被其他公司收购。那为什么不是每个人都想持有优先股呢？多数情况下，优先股并不是为每个人准备的（如在私人控股公司中）。有些情况下，优先股较贵，每股价值和股息都有上限。普通股的上行（以及下行）潜力较大（因为价值无上限）。

证券交易所

公开上市公司发行股票，股票在公开开放的交易所内交易，如纽约证交所、纳斯达克和伦敦证交所。从人们在城市中心聚集，售股的人对购股的人喊着报价时起，交易所就没发生过什么变化。买方和卖方会协定价格，进行股票交易，然后交易完成。今天，我们有安排股票购买和出售的股票经纪人，还有在交易所内负责交易的交易员。各独立交易的集合称为“市场”，一般反映的是对某个股票或某个行业的普遍观点。某些人亲切地称之为“市场先生”，把这种普遍观点当作一种个性，赋予了“市场先生”自己的思维。

股票分割

有时会有公司发行股票、收回股票并为每张收回的股票再发行多于一张的股票，这称为股票分割。实际上，这是公司在为股票重新定价。这样，公司的总价值（股票数量乘以每张股票的价格）没变，但是发行的股票

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数量更多了。比如一家公司有100张股票，每张50美元，准备以“一换二”的方式分股。在分股前，公司的市值（价值）是5000美元（100股 ×50美元每股）。现在公司有了200股流通股，但是每股价格跌到了25美元，公司的市值不变(200股 ×25美元每股)。“一换二”、“一换三”和“二换三”等股票分割方式最普遍，但是也存在其他的方式率。

通常情况下，公司分股后，其（分股后的）股价会上升。许多人都认为公司分股表示公司传达了对未来的积极信息。有些人认为通过让每股价格下降，公司可以让股票所有者的范围扩大，因此股价会上升。但是，伯克希尔哈撒韦（Berkshire Hathaway）这家公司从来不分股，因此每股原始“A”股在2006年4月6日的时候价值9万美元。(现在已经升值了很多。在1962年，伯克希尔哈撒韦的CEO沃伦·巴菲特为公司招股的时候每股只有15美元。)

年度股东大会

美国每家公开上市公司都要召开年度股东大会。这是公司所有人正式聚集在一起，由CEO总结公司业务状况并就重要事项进行股东投票的会议。这也是股东向公司管理层提问的机会。

委任书

公司的投票委任书是一页纸，授权给某人代表某位股东在股东大会上投票。公司发送投票委任书，通知每位股东即将召开会议。随投票委任书一起的还有说明会议讨论内容的文件，通常是一张就某个议项进行投票的投票表格。

正像之前提过的，个人股东，即使是拥有大量股票的个人股东，也是很难影响公司管理层的变动的。许多公司都有规定，比如只有在超过70%的股东投反对票时，管理层才会做出回应。因此，虽然股东理论上拥有公司，但是他们没有什么力量可以对管理层做出重大改动（如换掉薪水过高，而水平过低的CEO)。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有时候，股东团体会团结起来，与公司管理层就委托书展开斗争。最近的一个例子就是因惠普的很多股东反对惠普收购康柏电脑，从而引发的那场长期而激烈的由 CEO 卡莉·菲奥莉娜领导的管理层与股东之间的委托书之争。惠普的股东们受到了来自双方的书信和电话活动的影响。这些书信和电话想要诱使股东以某种方式来投票。最终惠普的管理层赢得了这场战争。

债权人

债权人又称贷方，是贷款给某个人或公司等某一实体的个人或机构（银行、公司、政府、基金会等）。作为贷款的回报，债权人要在贷出的本金上收取利息（租金）。在某些情况下，债权人获得利息和本金；某些情况下，债权人只收取利息，直到最后的贷款余额到期。

贷款和杠杆

为什么公司想要举债呢？如果一点债务都不借，不是更为安全吗？确实，如果公司的现金流（进来的资金减去出去的资金）非常不稳定，那就最好避免举债。但是债务，又称杠杆，也可以是非常有用的。如果该公司认为某项投资所获得的回报要比利息成本高，那就可以对“杠杆”加以利用。

以乔伊的滑雪板制造厂为例。乔伊在两年前花了 2.8 万美元买了一台压合机。如果他那时有充足的钱，那么用现金购买这台机器好，还是按照他做的那样贷款 1.8 万美元购买这台机器好呢？压合机可以让他大大加快滑雪板的制造速度。有了机器，他一天可以做三套滑雪板。没有机器，他只能做一套。乔伊的滑雪板售价是 300~500 美元，每年平均卖 765 套。每套滑雪板的平均净利润约为 55 美元。所以使用压合机后，乔伊每天可以多赚 110 美元（2×55 美元）。贷款的利息每天不足 3 美元。想都不用想！！乔伊使用杠杆为他自己和他的股东赚了更多的钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

债券

债券是债务证券，是贷款的另一种说法。债券的发行人（债务人或借款人）欠债券购买人（债权人）的款，并承诺在未来某日（到期日）偿还其本金价值（借用的资金，或用债券术语称为“面值”或“票面价值”）和利息（息票）。这段时期通常长于一年。期限低于一年的债务证券（又称债务工具）称为票据、存单或商业票据。它们被当作货币市场工具，其利息比储蓄账户要高。美国财政部是全球最大的乞丐，共发行了 8.4 万亿美元的长期债券、中期债券和短期债券。（截至 2006 年 7 月 28 日。实时数据请看 http://www.publicdebt.treas.gov/opd/opdpenny.htm。）中国和日本是美国债务的最大买家。大部分公司都把到期期限高于一年的称作“债券”（bond），但美国财政部的“债券”（bond）是指发行期限达 10 年以上的债务，即长期债券。美国财政部的中期债券（note）到期期限为 1~10 年。短期债券（bill）是美国政府在一年内偿还的借款承诺。

债券可由各种实体发行，但通常不是个人。其中一个例外就是摇滚明星大卫·鲍伊。他在 1997 年发行了价值 5500 万美元的债券，债券由他未来歌曲的版税担保。这种债券叫“鲍伊债券”。洛·史都华（Rod Stewart）、詹姆斯·布朗（James Brown）、钢铁处女（Iron Maiden）、马文·盖伊（Marvin Gaye）等摇滚明星都学着鲍伊发行了自己的债券。一般的债券发行者都是欧洲联盟或亚洲发展银行等跨国机构、各国政府、州与当地当局、房地美和房利美等政府授权机构和通用电气等公司。

债券的形式有很多种，下面列出的就是债券的部分种类。

固定利率债券 固定利率债券指在债券的有效期内利息一定。

浮动利率债券 债券的利息与某种指数相关，如 LIBOR（伦敦银行同业拆息），股权支付金（和利率）一般每三个月变一次。

高收益率债券 又称“垃圾债券”，因借款人的信用评级很低，所以支付的利息较高，偿付有风险。在 20 世纪 80 年代，迈克尔·米

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尔肯（Michael Milken）从垃圾债券的交易中为他自己和他的投资人赚了些钱，因为它发现这种债券实际的违约率要比市场定价低。（就是说市场高估了这类债券的风险，因此让它们成为了比预期更为安全的投资。）

零息债券 这种债券不付任何利息。美国政府发行的E系列储蓄债券根据当时的市场利率（而且投资人预计未来会维持此利率），以大大低于面值的价格发行。创新型的投资公司可以把固定利率债券的利息与债券的本金价值“剥离”，然后分别出售这两种收入流。

通胀连结债券 这是20世纪80年代的新创造。债券的本金价值随通胀率的升高而升高，因此在债券到期时，利息升高。这种债券的利息一般比固定利率债券要低。美国政府所售的是财政部通胀保护证券（TIPS）。

市政债券 这种债券由美国的各个州或市发行，一般都是固定利率债券，但是利息对债券持有人免税，所以对高收入人群是种有吸引力的投资。这种债券的利率比一般（缴税）的固定利率债券要低。

资产担保证券 这种债券由其他资产，如房屋或厂房和设备的现金流来担保。两家美国准政府机构——房利美和房地美在公开市场出售按揭担保证券。

从属债券 这种债券从属于发行人所出售的其他债券。如果借款人破产，高优先权的债券持有人因为在偿付顺序上较靠前，所以会在“从属债券”持有人之前得到偿付。因此，从属债券比普通债券风险要高，利率要高。

永久债券 “永久”没有到期日，这种债券会一直付息。某些称作“英国康索尔”的早期债券发行于1888年，直到今天还在交易中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

债券与利率

债券与利率呈反相关。意思就是随着利率的上升，债券的价值会降低；如果利率下降，债券的价值会上升。这是为什么呢？比如说你花 1000 美元买了一个 30 年期，年率为 7% 的债券。如果你把这个债券持有至到期日，你每年会收到 70 美元的利息。无论市场的当前利率是多少，情况都不变。在你买了债券一年后，市场利率跌到了 5%。现在，突然之间所有人都会来敲你的门，以 1400 美元购买你的债券。新发行的 30 年债券只支付每年 50 美元的利息，所以你得到的每年 70 美元比其他人高 40%。所以，他们想要多花 40% 的钱来购买你的高收益率债券。但是注意，这个价值 1400 美元，每年支付 70 美元利息的债券的收益率是 5%（70 美元 ÷1400 美元 =5%）。巧合吗？恐怕不是。这是市场利率。现在，下一年的市场利率升到 9% 了，新发行的 30 年债券要与市场利率相吻合，每年付息 90 美元。你每年 70 美元的利息不那么有吸引力了。如果你要把这个债券卖掉，再买一张高收益的债券，你只能得到 778 美元（70 美元 ÷9%=778 美元）。实际上，你第三年的债券会与其他 28 年的债券相比，并依此定价。图 5.8 显示出了债券价值和市场利率的反向关系。随着债券临近到期日（如在

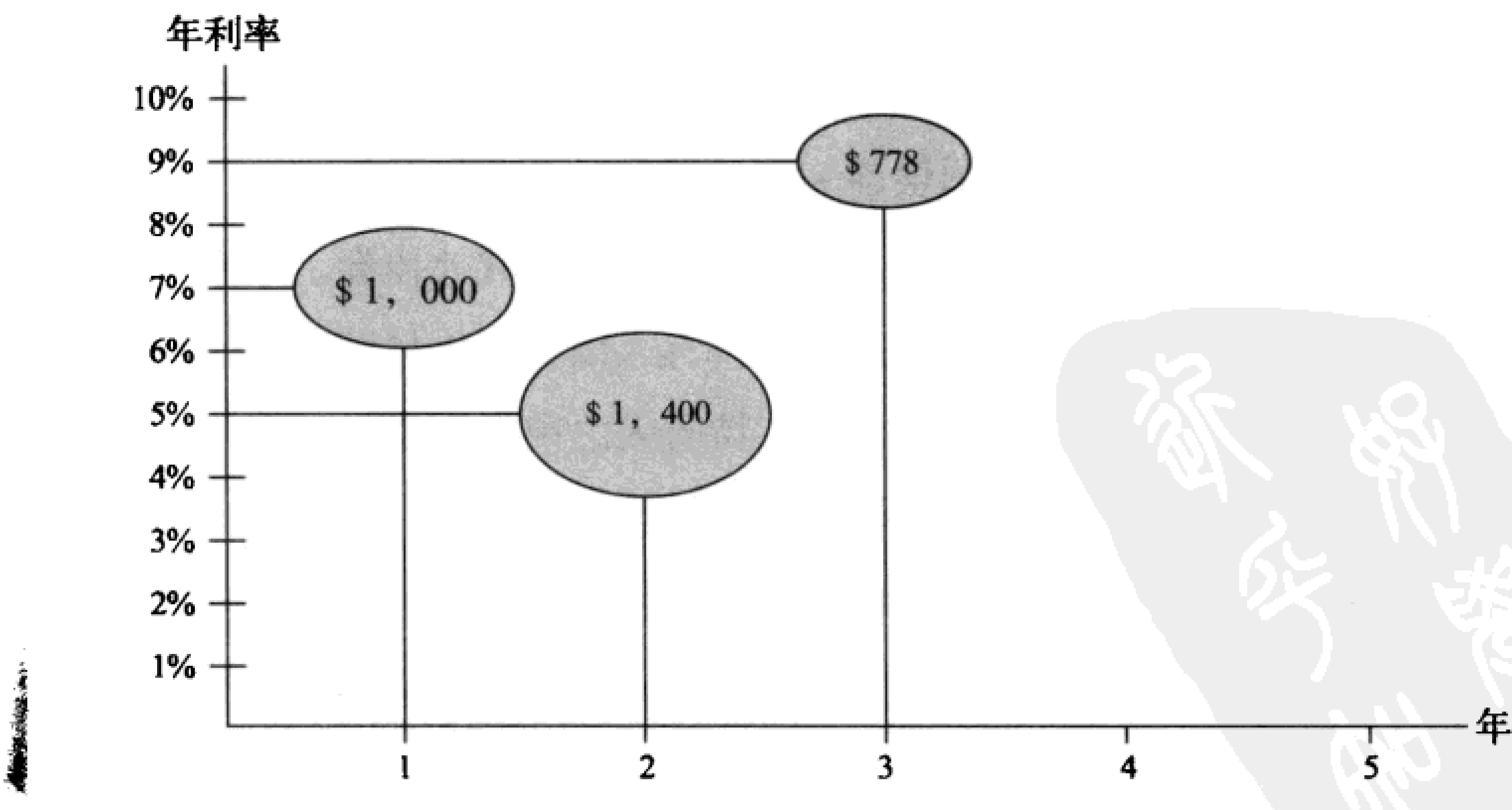


图 5.8 不同市场利率的情况下债券的价值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 28 年或第 29 年)，债券的价值也将接近其 1000 美元的面值，因为所剩利息不多或没有利息了。

债券带有利率风险，这已经很显然了。这就是说，债券持有人如果想要固定收益，但是利率变化了，她最初投资的价值就会增加或减少——至少在纸面上是。多数的债券型信托投资公司都开辟了类型多样，到期日各不相同的债券。在每个工作日结束时，投资公司根据其投资组合中债券的价格为共同基金的份额重新定价。

表 5.3 债券评级

评级	风险评估	实例（截至 2006 年 4 月）	投资类别
AAA	质量最高，违约风险很低的“黄金标准”	富国银行 辉瑞	“投资级”
AA	质量很高，偿付可能性高	雅培实验室 美国银行	
A	非常安全 “中级”债券，如果商业环境恶化则有一定风险	阿彻丹尼尔斯米德兰 诺德斯特姆	
BAA 或 BBB	中等安全，风险不高但有	百得 西屋电气	
BA 或 BB	发行人的长期前景不确定	美国航空 迪拉德	“投机级”
B	如果商业环境恶化或经济情况有变，违约风险极大	伊克斯达（迪视网络） 伊士曼柯达	
CAA 或 CCC	高风险（无论商业环境如何）	美国西部航空 天狼星卫星广播	“垃圾级”
CA 或 CC	在任何情况下都具有很高风险	倍力健身 美国空中	
C	发行人情况已经很糟了，或许已经不为债券支付利息了	费德斯泰克尼普莱克斯	
D	债券已经违约	安然 德纳公司	
N	未评级，因为发行人不想受评或公司过新		

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么是信用评级？

除利率风险外，债券也有信用风险。这就是说，穆迪投资服务、惠誉 IBCA 或标普等国际认可的债券评级机构会有多数借款人(债券发行人)的信用档案或信用评级。评级机构会分析每个债券发行人的财务报表和业务前景，并给发行人一个以字母表示的评价。这个评价表示的是在到期时，债券发行人偿付债务的可能性。评级也影响着发行人为吸引投资人而提供的利率。一般来说，评级越高，债券的票面利率越低。表 5.3 所示的是基本的评级系统。

收益曲线

收益曲线是用图形表示的同类债券在期限不同时收益率的变化。用数量分析师的语言说，收益曲线是“利率的期限结构”。一般的收益曲线会呈上升趋势，表示债券的期限越长，利率越高。图 5.9 显示的是普通的收益曲线。呈上升趋势的收益曲线表示“市场先生”认为短期内利率稳定，长期债券风险更高。因为没人可以准确知道 10 年或 20 年后的经济情况。

可是有时候，收益曲线显示的是相反的关系，短期和中期的债券收益率要比长期债券高，如图 5.10 所示。这称为反向、反转或倒转收益曲线。反向收益曲线不经常出现，但是在出现时，金融市场会注意到。许

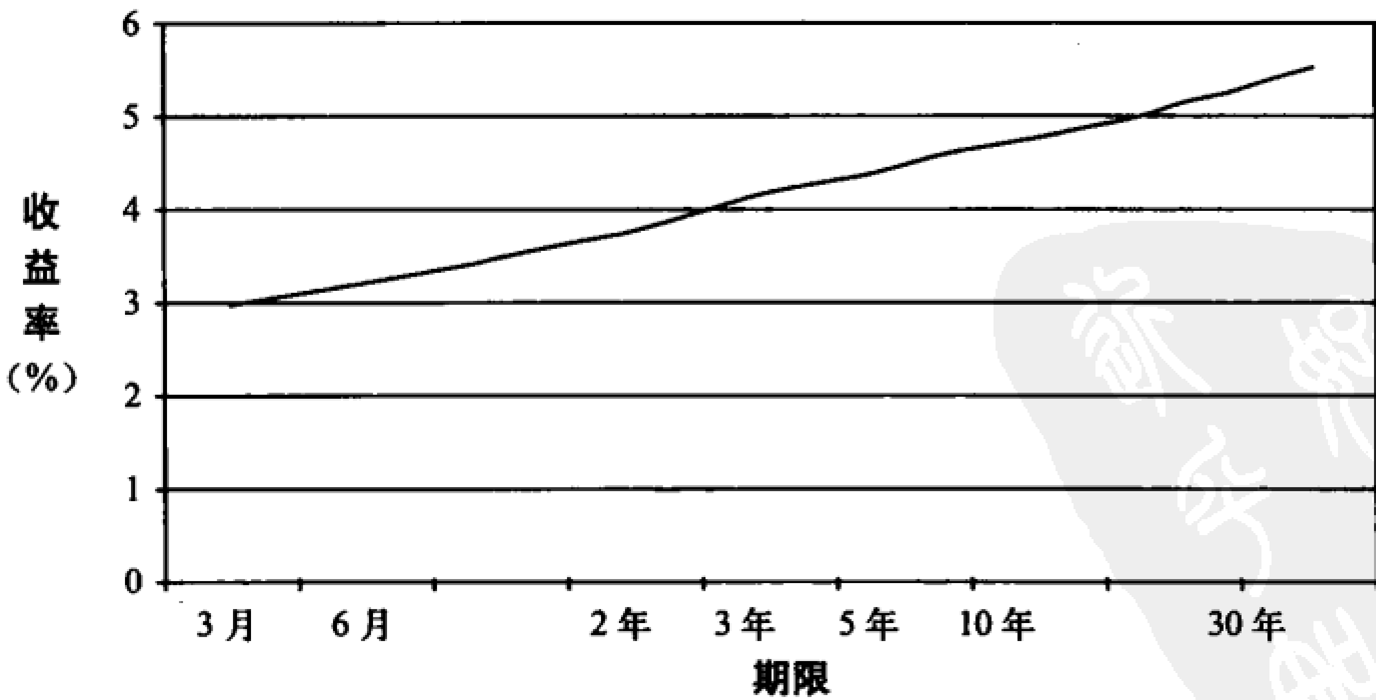


图 5.9 呈上升趋势收益曲线

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

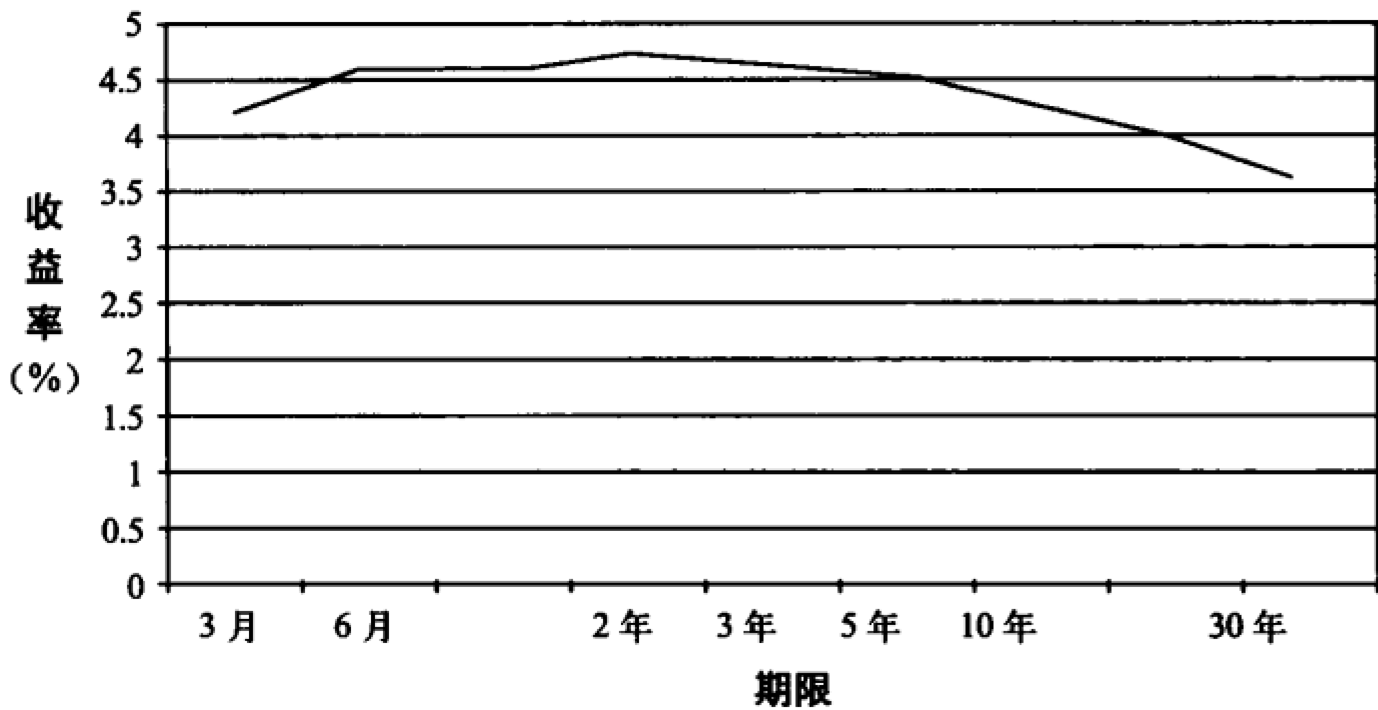


图 5.10 反向收益曲线

多人认为反向收益曲线是经济衰退的信号。这也可能意味着“市场先生”认为目前的高通胀率会下降。1978~2006 年，两年期国债的利率比 10 年期高的情况只出现八次。实际上，图 5.10 表示的是“市场先生”认为未来会令人失望，你最好把股票和债券投资的钱拿出来，换成现金。

一位 CFO 的一天

CFO 保罗·布鲁克斯（Paul Brooks）

益百利（Experian）CFO

我出生于伦敦南部，但在英国各地都生活过。我父亲的工作需要辗转英国各地，所以我转过几次学。我从萨里高中毕业之后前往剑桥大学学习经济学。毕业时，就业机会非常多，而我选择了会计。我认为会计可能会是一项很好的训练，能够为我在商业领域的职业生涯带来灵活性。但是，为了能够获得最高级的会计资格——相当于美国的注册会计师，我必须至少要做三年审计员。于是我加入了毕马威会计事务所。很快发现这份工作非常枯燥无聊，尤其作为一名初级审计员，薪水非常低。除此之外，为了能够通过会计考试，我利用晚上时间学习。做这份枯燥的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作有两个好处：我们这个团队非常棒，作为一名审计员，我可以接触各种各样的业务。三年之后，我获得注册会计师的资格。我不确定是否继续留在毕马威直至成为股东，还是去其他行业谋一份工作。就在这个时候，毕马威有一个前往迪拜工作 18 个月的机会。我当时刚刚结婚，这似乎是一个不错的机会。我们在那里度过了一段很美好的时光，因为迪拜的石油新贵刚刚兴起，我在那里的工作需要比伦敦同级别工作承担更多责任。但我打算在其他行业发展我的财务职业生涯，于是回到伦敦之后，请了一个月假来找新工作。

最终我加入了英国最大的化学公司——英国化学工业公司（ICI），ICI 在当时是一个大规模的全球公司。我作为“财务分析师”加入公司最大的部门——塑料部门。这份工作的常规内容包括准备财务计划、预算与每月财务报表。但是除了审核财务状况，我的工作还包括提供整个的“业务支持。”所谓业务支持，就是帮助销售副总监制定价格决策，帮助生产负责人确定哪些产品的盈利性最高，帮助规划副总监确定其制定的计划投资在财务上是否合理，诸如此类。这份工作非常具有挑战性，也很有意思。但问题是企业当时一直在亏损。因此，财务就面临较大压力，需要想各种办法来削减成本并增加收入。当时，ICI 也在经历多种战略挑战。于是他们决定对部门领导职位进行缩编，将其转移到比利时的布鲁塞尔。我有幸被选中，成为调到布鲁塞尔的一员。布鲁塞尔是个非常棒的城市！那里的食物很好吃，当地人也见多识广，去欧洲其他国家也很方便。我在那里和 CEO 以及营销、销售、生产与规划 / 发展等部门的负责人一起工作了两年。这个行业当时出现严重的生产过剩问题，我密切参与的一件事就是并购一家竞争对手的企业。接着，我们在自己最有效率的工厂巩固联合生产，关闭了其他工厂。所以我的许多工作牵涉到企业战略。

这是一份非常好的工作，但我是一个非常没耐心的人。我常常问自己，“我的发展方向在哪里？”我设想了一下，如何在 ICI 打造自己的事业。但为了做到这一点，ICI 的职业发展管理意味着我必须去公司的三个地方工作：我自己目前所在的部门，伦敦的总部，以及工厂。于是我接

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下来应该回到伦敦总部。我真的这么做了，并在公司财务报表小组工作。我负责小组的资产负债表和现金流。这个工作超越了审计工作，成为我遇到的最枯燥的工作！但我还是要承认，这对我也是个很好的积累经验的过程。这个工作重复性很高，每个季度的流程都一样，而且，工作时间通常很长，周末还需要加班，在财政年末尤其如此。我熬了两年。我接下来应该去 ICI 的某一个工厂，这才比较明智，但我认为是时候离开了，于是 1985 年我在外面找了另一份工作。

我在一个叫 GKN 的英国大公司的行业服务部门找到一份项目总监的工作。我的任务是对大量潜在的商业投机进行考量细察。其中一个机会是与英国一家紧急安装管道和清理下水道的顶尖公司谈判合资企业，打入美国市场。非常独特的业务，是不是？于是，GKN 把我派到加利福尼亚，担任这个刚刚起步的公司的 CFO，合伙公司派人担任 CEO 一职。这是一个巨大的挑战。他们拨给我们两千万美元的启动资金，必须找办公地点、招聘员工、建立所有财务账户和业务流程。我们基本上算是从零开始。三年之后，我们在南北加州一共并购了五家公司，建立了一个盈利公司。但是，GKN 那个时候的战略重点正在发生变化，它不想再往这个合资企业投入更多资金了。于是他们将自己的股份卖给了合伙公司。我接下来一年的大多数时间都是在交接 GKN 的业务工作，然后回到英国。

接着我在英国一家老牌贸易公司英之杰（Inchcape）找到一份工作，这家公司的历史可追溯到 19 世纪。英之杰的主要兴趣在中东与远东，主要充当经销商的角色。我在营销服务部门担任财务总监。在许多大公司，营销服务部门相当于经纪人，比如宝洁、福特和天布伦（Timberland）等公司。他们的产品从薯片到拖拉机，再到丝绸围巾！由于我们在亚洲有着悠久的经营历史，我们能够在比较难渗透的亚洲市场为西方公司营销、销售和经销他们的产品，比如在日本、中国与泰国等市场。我在海外市场花了大量时间。营销服务是一个很大的部门，拥有 3 万名员工，销售额达到 50 亿美元，利润大约为 1.5 亿美元——利润相当微薄！但我们的部门不得不面对具有挑战性的战略问题：由于这些市场越来越重要，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些品牌所有者越来越想自己负责分销和销售任务。因此,随着时间的推移,我们的利润所面临的压力越来越大。这个挑战对于我来说再熟悉不过!我始终记得英之杰主席说的那句话“糟糕的企业即使管理优秀，最后仍然还是会很糟糕。”

英之杰本身是一个企业集团，但它却面临解散的压力。公司决定尝试将各个部门卖掉。我被派到新加坡工作两年，负责营销服务部门的分离过程。最终，我们将企业卖给了香港一家公司。他们给我在那里提供了一份不错的工作，我虽然很喜欢在亚洲工作，但对我来说，是时候回英国了。

1999 年我回到英国，加入益百利。益百利是英国 GUS plc 的子公司，该公司旗下拥有几个零售公司，包括 Burberry 和 Argos 两个品牌。益百利是世界上最大的关于消费者与企业资讯调查公司之一。我以财务总监的身份加入公司，负责非美国业务，公司总部在英国诺丁汉（此地因罗宾汉而闻名）。益百利之所以吸引我是因为它与我之前效力过的两家公司有所不同，它的企业模式没受到任何挑战，它所在的行业充满活力，拥有非常清晰的长期发展前景。我这次专门找的就是具有这些特征的公司。我还知道益百利在加州有很大的影响力，有可能回到加州，这一点对我来说也很有吸引力。在诺丁汉工作了一年半之后，我终于有机会在加州的科斯塔梅萨担任益百利的全球 CFO。直到那个时候（2001 年），益百利的美国业绩一直都表现不佳。于是 GUS 管理团队决定进行管理上的调整了。我们目前的 CEO 唐·罗伯特本来是以 COO 的身份进入公司的，他们委任我作为 CFO 前往美国。唐后来组建新的团队，这个团队一直到今天都未做任何变动。

在过去四年，我们处理了 80 多起并购！我参与所有的审核工作。我们努力让新公司融入我们原有的运作和企业模式。我们还成功地、有组织地发展自己的业务，也就是由内向外发展。大多数并购都为我们带来了真正的好处。并购之后，我们的财务部门都制定出一套监督并购表现的流程。该流程是一个非常精确的模式，为我们提供一个很好的基准，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对我们已经采取的行事方式、学到哪些内容以及我们下次如何完善并购和融合流程等方面进行衡量。

财务就是一个分析数字的职能。我认为自己始终都在试着分析事情，看看如何才能完善。我们主动对客户与产品盈利性进行年度分析，我们还分析定价计划，分析产品趋势线及其销量。我们在益百利为各企业承担起这些任务，他们后来真的非常欣赏这种服务。我们还监察所有竞争对手的表现和企业发展状况，以确保我们处于领先地位。

想要在财务上取得成功，你绝对需要数字能力。但想要在财务领域一步步爬到 CFO 的位置，还需要一些其他关键技能：

- 优先处理事情与指派工作的能力。这是从事任何高级工作的基本能力。我会将需要做的事情列一份长长的清单，有些事情是必须要做的——比如制作财务报表，与 CEO 一起参加并购会议等。而许多事情都是你认为需要完成的——比如对企业表现不佳的部分进行分析并提供完善建议等。一天的工作时间有限，因此接下来就是指派工作的问题了。我十分喜欢制作电子数据表，但在我职业生涯的早期我就意识到自己不应该花时间做这些事情，于是我学习放手，将此类工作分配给他人来做。由于分配任务是如此重要，因此拥有一支可以依赖的工作团队就十分关键。你无法预测自己的工作状态，需要优先处理的工作内容会一直在变化。因此，在管理时间方面必须要十分认真。
- 建立关系与影响他人的能力。你的职业技能必须出色，但与他人建立良好的互动关系更为关键。为了让 CEO 及其他业务部门负责人重视财务对企业决策的作用，我必须充分发挥自己的说服能力。
- 分析能力。与商人打交道时，尤其需要分析能力。如一项提议，无论多么富有激情，财务人员都需要有冷静的推理能力，评估该提议是否会有结果。
- 技术能力。你必须掌握财务与会计的基本原理。在我这个级别，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无法跟得上所有技术细节，但我知道往哪个方向会得到我所需要的答案。

- 极具职业道德。你发现在企业高级管理人员中，很少人没有职业道德。你没有捷径可走，一开始就不能走错路。

这份工作充满挑战。正如我所说的，时间管理是一项重大挑战。我尽量在下一个问题出现之前做好准备。我留意对话内容，尽量发现有哪些事情可能会影响我们的业绩。另一个挑战是选择合适的方法或策略，来说服大家采取适当的措施。最好要尽可能地避免正面冲突。我不希望看到益百利去尝试一个太过冒险的项目，否则会破坏公司良好发展的记录。(在过去四年中，我们每年的销售与利润都实现十倍增长。)

幸亏我不需要应付萨班斯法案。作为英国公司，我们不受该法案约束。我知道许多美国同类公司为了保证所有财务流程都符合要求，一直都被搞得心烦意乱。我们也必须遵守信息安全管理，但这属于做生意的一部分。由于我们的业务在很大程度上都需要面对信息安全与风险管理，我们有一个完全独立的操作职能来处理这件事情。

智力挑战和面临各种各样的问题是我工作当中最精彩的一部分。我喜欢处理各种不同的新问题，并对此制定相关决策。出现在我面前的所有问题都不容易解决——要不然也不会留给在我这个级别的人处理。我热爱这份工作!

我通常一天是这么度过的：

上午 6:45　我通常提前到达办公室，这样我就可以和英国方面有几个小时的重叠。我在晚上（他们的白天）会收到电子邮件，这些邮件通常需要立刻答复。今天早上我快速浏览了一下电子邮件，其中一封邮件需要我在开第一个会之前跟他们电话回复。

上午 7:00　与全球运营董事会开会。该会议由企业最高级别的九位管理人员参加，至少每月召开一次，以制定重要企业决策。我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三个人进行远程会议，包括加州的 CEO、芝加哥的营销服务总裁，诺丁汉有两个人，伦敦有一个人，还有一个人现在正在罗马分部出差。

今天的会议上，首先由我对上月的财务状况以及今年最新展望进行介绍。接下来我们对有关调整管理组织的提议以及我们全球高级客户（主要是银行）所取得的进展进行讨论，然后我们对加拿大的一个并购案例进行审核，结果我们都赞成这次并购。我们还谈到由于南非的黑人经济振兴计划，我们有必要卖掉在南美的企业。

上午 8:00 每周固定与我们在伦敦的 CFO 通电话。我向他简短地汇报了全球董事会会议的几方面内容，接着讨论一个英国部门业绩不如人意的原因是什么，以及应该采取什么措施。他跟我提到一个他们正在分析的并购方案，我给他提供一些最初的反馈，最后我们还谈到他的一名员工可能需要被替换掉。

上午 8:30 与在法国巴黎的 CEO 通电话。我下周计划去巴黎，我们谈到届时我在巴黎会与他们召开的一些会议。

上午 8:50 总公司 GUS 的 CFO 打来电话，讨论一个将要实施的“企业拆并”方案的一些细节。几个月以前，GUS 管理团队宣布分割它现有的两个企业（益百利与 Argos 零售集团），并预计在 2006 年 10 月将他们在伦敦证券交易所上市。所以，我的职责比平常更为复杂，如果我成为一个独立上市公司的 CFO，责任会变得更重大。值得期待！

上午 9:30 在去喝咖啡的路上碰到美国信贷服务部门的负责人，谈到我们的一个信贷新业务的业绩情况。他告诉我，他们可能打算投入更多钱，因为这项新业务是从我们最大竞争对手埃克非公司赢得业务的重要途径。我建议他安排一下日程专门讨论一下这件事情。

上午 9:45 回到办公室查收电子邮件。其中一封邮件是我上周在英国要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

求他们写的一份报告。这一周我都在办公室，这种情况对我来说很少见。在过去 10 周里，我已经独自往返欧洲（主要是英国）六次！下周我要去巴黎参加法国董事会议，然后去荷兰与那里的资金部主管开会——这些人帮我们处理与银行的关系，保证我们在世界各地的现金都处理得当，以及管理我们的借贷和外汇问题。

上午 10:00 与财务总管马克和信贷服务财务 SVP 托尼一起开会，讨论如何组织应收账款与收款职能。最近一份内部审计报告表明可能存在内部风险，于是我们同意需要进行调整来处理这种内部风险。尽管我自己没有在销售、采购、应收账和应付账、工资表等基本会计事务上花太多时间，但我绝对相信这些职能都运作良好。你可以努力做一切事情推动公司发展，但如果这个环节搞砸了，作为 CFO，你就失败了。

上午 10:35 CEO 唐到办公室来，有两个问题想与我讨论一下。有个投资银行找到他，提议要并购我们的一个竞争对手。我们讨论该提议是否值得考虑，最后一致认为让我们的一位并购总监做一些分析，看看我们是否需要接受这个提议。接着他跟我谈到等企业分割之后，他想要实施的一些员工激励计划，以及他认为我们可以为该计划提供多少预算。他还简短地跟我提及他刚刚与伦敦总公司的 CEO 之间的谈话内容。

上午 11:00 开车到不远的第一美国公司，在那里与我们合资企业的 CEO 与 CFO 开会，该合资企业向抵押放贷者提供房地产信息，比如某个特定的房子是否需要洪水保险或者房子是否已经缴纳不动产税。我们持有 20% 的股份，所以合伙人管理公司，但他们定期会向我们做简短的业绩汇报。今天，他们要提出一个并购计划。他们想了解我们是否准备把大约 1500 万美元的股份拿来投资。

中午 12:10 回到办公室。今天非常忙，于是我让助手艾米给我去买一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三明治，我想边吃午餐边工作。趁这个空档我在互联网上迅速查了一下我支持的足球队——水晶宫队的赛况，比赛正在进行当中（现在是英国的晚上 8 点）。他们 0~1 落后！

中午 12:20 快速查收电子邮件，并回了两封邮件。

中午 12:30 技术财务 SVP 道格安排紧急会议，讨论关于一些 IT 设备的基建费用提议。我们到九月份才需要这些设备，但如果我们现在购买的话，卖家会给我们提供一个不错的折扣价。我们讨论了以下问题：我们九月份是否一定需要这些设备？到时候是否可能会享受到同样折扣？我们是否确定无法从其他卖家那里获得更优惠的价格？我们决定弄清楚这些问题。

下午 1:00 艾米被迫挤出时间来安排我的行程——她总在抱怨我没有给她足够时间，当然她说得没错！她需要替我安排下周的飞机航班、住宿以及其他会议安排。我们还讨论了接下来三周的日程安排和行程计划。她工作的很大一部分是从所有来电中进行甄别，这些来电包括从软件销售商到认为自己资信报告有误的愤怒客户等。其中有些人的电话我可能想听（但绝不是愤怒客户！）。所以筛选这些来电就是她的工作。最后，我把自己上次出差的发票交给她，然后她为我准备费用报表并确定已支付。

下午 1:30 我们的外部审计——普华永道的合作伙伴要求和我开会，将我们最近完成的年终审计反馈汇报给我。他们准备了一封正式信件，将他们想向我们指出的问题进行阐述，但这种做法并不正式。他将他们对我们审计流程效率、我们的系统、控制及工作人员的看法都告诉了我。他的态度相当积极，我告诉他，我认为审计没有任何问题，尤其在安然事件发生之后，审计员更是表现出前所未有的对抗性。

下午 2:10 快速查收电子邮件，同时看一份准备在明天评估委员会会议讨论的并购提议。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下午 2:30　对一位新来的内部审计负责人进行面试。目前的负责人艾伦将要升职，我们通过一家高级管理人员猎头公司找到一位候选人。我向猎头公司清楚地描述了这个职位的具体要求以及我们想要找的人选类型。他们向我提供了大量可能的人选，但目前名单只缩减到三人。这是面试的第一人。

下午 3:40　再次快速查收邮件，看看有什么事情需要迅速回复——我每天可能会收到 40~50 封邮件。在接下来的电话会议之前，我回了两个电话。

下午 4:00　按照预定时间，给我们比较看好的亚太地区 CFO 的一位在香港的候选人打电话，亚太地区是我们最大的潜在发展市场，我想和该候选人谈谈。他想知道更多关于益百利的情况，我们在该地区的计划是什么，该职位会涉及哪些内容等等。因为我们目前在该地区的规模不大，所以他很紧张是否要离开目前这个美国大型跨国公司。我本来预计只花 15 分钟时间在这次通话上面，但最后持续了一个小时，可是我不可能在人事问题上花太多时间。我尽量说服他，他最后表示和自己的妻子商量一下，过两天回复我们。

下午 5:10　与马克开会，讨论全球董事会七月份准备向伦敦的投资分析师所作的报告最新内容（120 页 PPT）。我们都认为需要对内容做一些调整。像这样的工作通常都会涉及到财务，因为我们与企业的关系非常紧密，非常了解企业的各个环节，马克喜欢这样。

下午 5:45　准备另外一个报告——我要在两周之后的罗马管理会议上陈述的报告。内容是关于我们的财务业绩状况以及成为一个上市公司所面临的挑战。我让我们的一位财务分析师詹姆士到我的办公室来，我向他解释了我想要做的报告形式，并粗略介绍了一下幻灯片内容。他是 PPT 高手，等他给我草拟一个“稻草人”报告框架，我就可以很容易的编辑出最终内容。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下午 6:15 下班之前快速查收电子邮件。还有一份关于明天会议的文件需要看，但我想可以回家喝一杯葡萄酒之后再看。工作日通常漫长而繁忙，但每天都不一样，而且令人兴奋！

网络资源

教育网站

亚利桑那大学财务课程：www.studyfinance.com

这是亚利桑那大学主办的一个课程，学生可自定进度。该课程提供基本财会模式，可点击进阶学习越来越复杂的概念。网站会提供很多简短的测试题，测试你对这些概念的理解。

意外事件分析：http://www.contingencyanalysis.com/

该网站由著名风险分析专家格林·霍尔顿（Glyn Holton）创建。除了可以读到他的一些论文，还有很多有关风险的网站链接及博客。

Quantnote.com ：http://www.quantnotes.com/

该网站的既定目标是“我们旨在提供优质出版物与调查信息。你们可以从我们每月提供的简介文章中了解各种金融工具以及银行每天如何运用你们可能熟悉的数学知识来为这些工具制定合理价格。”他们的解释让你无需害怕是否具有数学知识。

CNN 财经：http://money.cnn.com

作为美国在线与时代华纳为数不多的并购企业之一，CNN 结合《财富》与《财经》杂志，创建了一个非常实用的网站，提供关于商业、公司及行业等方面的历史信息及最新消息。你可以在网站上看到过期杂志内容，“Money 101”版块还为你提供一些投资基本信息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财务报表分析

MSN 财经：http://moneycentral.msn.com/home.asp

这是最受欢迎的免费网站之一，提供免费的投资与个人理财信息。

Investopedia：http://investopedia.com/university/financialstatements/

一个提供大量财务分析信息的大型网站。该网站对你准备财务领域的几个认证考试有所帮助，网站广告有点多，但这是获得免费优秀资源的代价。

Ameritrade：http://www.ameritrade.com/educationv2/fhtml/learning/readannrpts.fhtml

该网站对投资者理解和分析财务报表有所帮助，内容比较简单，适合初学者。

美国个人投资协会网站：http://www.aaii.com

美国个人投资协会致力于帮助个人投资者成为独立的买家，掌握关于金融资产和产品的知识。若想最大程度地获得网站信息，必须加入该组织（2006 年的年费为 29 美元）。

Morningstar：http://www.morningstar.com

Morningstar 是一家一流的股票与信托投资分析公司。他们的网站提供大量免费内容与教育文章。如果订阅额外收费的服务（2006 年每月 13.95 美元），你可以获得一些非常高级的组合分析、研究与甄别工具。

就业辅助网站

数量分析师工作（及面试技巧）：www.quantfinancejob.com

如果你相当自虐，真的想要获得一份处理数字的工作，那么就登陆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个网站吧。它会帮助你了解需要怎样的学习和经验，甚至帮助你掌握面试技巧。

小结

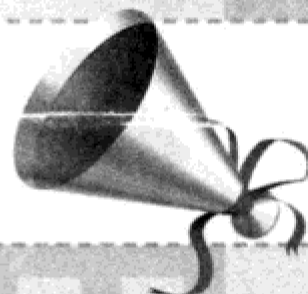
财务与会计是企业内部两个极其重要的职能，它们共同管理资金。财务涉及什么时候和在什么地方获得资本，以及尽可能地为公司降低成本。与获得资金有关的最大成本就是利息。利息相当于租公寓要交房租一样。今天的钱要比明天更有价值，我们也看到如何计算现值与期值。钱的价格（利率）取决于多种因素，比如市场利率以及借贷者不支付的风险。

会计是对一个企业的资产、债务以及净值等相关的财务信息进行搜集、评估、汇报与分析。管理会计是会计职能的一个分支，它搜集与分析尤其是管理者所需要的数据。财务会计师既可以是公众会计师（可被任何人聘用），也可以是私人会计师（直接受雇于某个公司），他们为外部利益相关者整理财务报表。最重要的财务报表是资产负债表和损益表，这两种财务报表都体现了一个公司管理自己的资产以及创收和盈利的情况。

财务与会计都涉及如何部署公司资产。两个职能都帮助高级管理人员制定关于发行新股票、新债务以及如何管理公司资本等方面的决策。债券是债务的一种形式，承担利息风险与信誉风险。公司的高级管理人员必须理解企业结构是如何影响他们将来的决策的。财务与会计对帮助管理人员评估企业也起到重要作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 营销



失败的营销

高露洁在法国推出一款名为 Cue 的牙膏，这与一本臭名昭著的色情杂志同名。

在意大利，一则“怡泉汤力水”的广告被翻译成“怡泉花露水”。

Coors 的标语“释放自己”被翻成西班牙语就变成了“忍受腹泻之苦”。

雪佛兰新星（Chevrolet Nova）在西班牙语国家销量从来都不佳，因为“no va”在西班牙语里的意思是“不成功”。

瑞典吸尘器制造商伊莱克斯（Electrolux）在美国的广告语是“没有什么东西能够像伊莱克斯那样吮吸”。

福特 Pinto 车在巴西营销完全失败，因为在巴西俚语里，Pinto 的意思是“小男性生殖器”。

加州乳品加工的广告“喝牛奶了吗？”在西班牙裔市场极不成功，因为翻译过来的大概意思是“分泌乳汁了吗？”

日本国际旅行社（Kinki Nippon Tourist）不明白自己刚进入英语国家市场时，会不断接到客户关于不正常性爱旅游的询问，因为 Kinki 在英语里有“变态”之意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

营销是什么?

营销是所有企业的核心职能之一，但其定义通常都模糊不清。比如：

- 营销是一项组织职能，也是创造价值、交换价值并向客户传递价值的一套流程，它以有利于组织及其利益相关者的方式管理客户关系。[1]
- 营销是通过交换过程以满足需求为导向的人类活动。[2]
- 营销概念描述了一种管理职能与企业哲学，它强调交换、市场、客户与能力，所有这些都是以正式及不正式的信息来源作为支持。[3]
- 营销的目标是过多销售。通过了解和理解客户，让产品或服务符合客户需求，自行销售。[4]
- 营销是以盈利为目的，预计、识别和满足客户需求的管理流程。[5]

既然营销概念这么模糊，我们就来解释一下营销到底是什么，以及营销人员究竟在做什么。究其根本，营销通过以某种价格和在某个地方确认和发布某个产品或服务来试图满足人类需求，该价格和地方对有能力和意愿购买该产品或服务的人来说是有价值的。营销包括调查、战略规划、产品设计、产品开发、产品生命周期管理、品牌管理、广告、媒体宣传、促销、供应链管理、分销、渠道管理、国际贸易及客户关系等内容，这里只列举一些。在过去，营销无非就是研发产品，然后想尽各种办法花言巧语地诱使人们去购买，但今天的营销人员工作技能越来越

1. 从 http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1862.php 上查找美国市场营销协会的定义，2006 年 3 月 12 日。

2. P·科特勒和 G·阿姆斯特朗，《营销：简介》，恩格伍尔德·克里夫，新泽西：普林帝斯一霍尔出版社，1987 年，第 4 页。

3. G·班诺克等人，《商务字典》，伦敦：Profile 出版社，2003 年，第 215 页。

4. P·德鲁克，《管理：任务、责任、实践》，纽约：哈珀与罗出版社，1973 年，第 64~65 页。

5. 维基词典对英国特许市场营销协会的定义，2006 年 3 月 14 日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



由呆伯特绘制的“调职到营销部门”

高级，他们会利用调查、数据分析和逻辑分析来为人们面临的问题提供解决方案。在过去，营销不外乎就是 4ps：产品、价格、渠道和促销这四个方面。如今 4ps 被嘲笑为过于单一而有限。如今，公司分析市场份额（如汽车行业）、钱包份额（如花旗银行）、胃口份额（如可口可乐）、眼球份额（如互联网）等等。而且，随着公司从销售个人产品到销售“解决方案”或批量产品、软件和服务的转变，营销职能已经转向关系营销，以满足客户不同发展阶段的需要。这种营销方法也被称作以客户为本，或以客户为中心的营销。

营销一直被称作是一门商业哲学，它体现心理学、社会学与经济学，而不只是一个简单的企业职能或流程。

营销的重要性

假设你研发了一套完美的产品和服务组合，能够解决世界饥荒问题，但你无法将它们展现给全世界，这时候你该怎么办？营销的学问不仅只提供一种信息传达模式，更是一种策略，使需要听到该信息的关键人群获取信息，并且是以他们乐意接受的方式传达相关信息。好的营销非常重要，因为它可以为人们自己并不察觉的问题（比如脚气）提供可行性解决方案（广告中的皮肤药）。批评人士认为营销是邪恶的，因为它宣传无意义的消费（也就是说，它让大家在自己根本不需要的产品上花钱）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略营销计划

大多数公司都有某种形式的公司战略规划（详见第 3 章内容）。如果一个企业有营销职能，它通常都与战略规划职能有着紧密的联系。这是因为，一个企业无论是制造产品，还是提供服务，都需要向外宣传自己的商业行为。随着企业的发展，其产品范围通常会有所拓宽，种类也会越来越丰富。战略营销规划提供一种方法，管理人员可根据该方法有系统地分析公司优势，并将这些优势与市场机会相匹配，以更好地界定和推行公司所擅长的业务类型。一个好的营销计划应描述公司应该推行的最佳产品组合、目标市场（即理想客户）、公司推行该计划的花费、以及衡量计划是否成功的控制（如预算、期限、预期结果等）。这部分会提供一些方法，可帮助公司来规划自己的营销战略。

SWOT 分析

SWOT 是一种被广泛应用的评估市场和企业战略的方法，它是优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）和威胁（Threats）的缩写。SWOT 分析提供一个框架，用来研究公司运作的环境。优势和劣势通常是指企业本身的特征，而机会和威胁则是指公司外部因素。以下内容是这四个方面的范例：

优势	劣势	机会	威胁
优越的产品技术	研发新产品很少	一个实力不强的竞争者被挤出市场	利率可能会上涨
市场操纵（领先地位）	重大的员工关系问题	中国中产阶级正在壮大（意味着更多客户）	熟练工程师的严重短缺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

低生产成本	生产取决于铂的世界价格	纳米技术的突破预示着新产品特色的可能性	新政府有保护趋势
	CEO 身体状况糟糕，没有继任计划		油价上涨会影响运输和生产成本

一个公司在考虑某个特定项目或提议，需要做决定的时候，SWOT 分析极其有用。比如：

- 我们是否应该将生产能力扩大一倍？
- 我们是否应该在越南设一个办公室？
- 我们是否能够让自己的产品和服务组合多样化？
- 我们是否能够在未来 5 年实现收入翻三倍？

你会注意到 SWOT 分析与战略规划职能所做的事情有许多相似之处。营销与战略规划通常有着紧密的联系，当某个产品是公司的品牌与形象的核心时尤其如此（比如可口可乐）。

BCG 增长份额矩阵

顶尖管理咨询公司波士顿咨询公司（BCG）研发了一套方法，帮助管理人员分析自己的业务组合，即公司提供的产品和服务组合。BCG 以两个轴线给产品和服务制作了一个图表，垂直轴线（y）代表增长率，水平轴线（x）代表市场份额。通常来说，市场增长率高意味着你的产品和服务具有吸引力，你会发现有许多新客户想要购买你的产品。高市场份额通常也是值得高兴的，它意味着你的产品比竞争者产品更受人喜爱，或者，如果你还没有竞争对手（将来会有的），你暂时可以享受垄断利润。BCG 进一步将产品分为四个类别，如图 6.1 所示。思路是产品在进入市场的时候会经历可预测的不同阶段（产品生命周期）。任何人都希望这个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

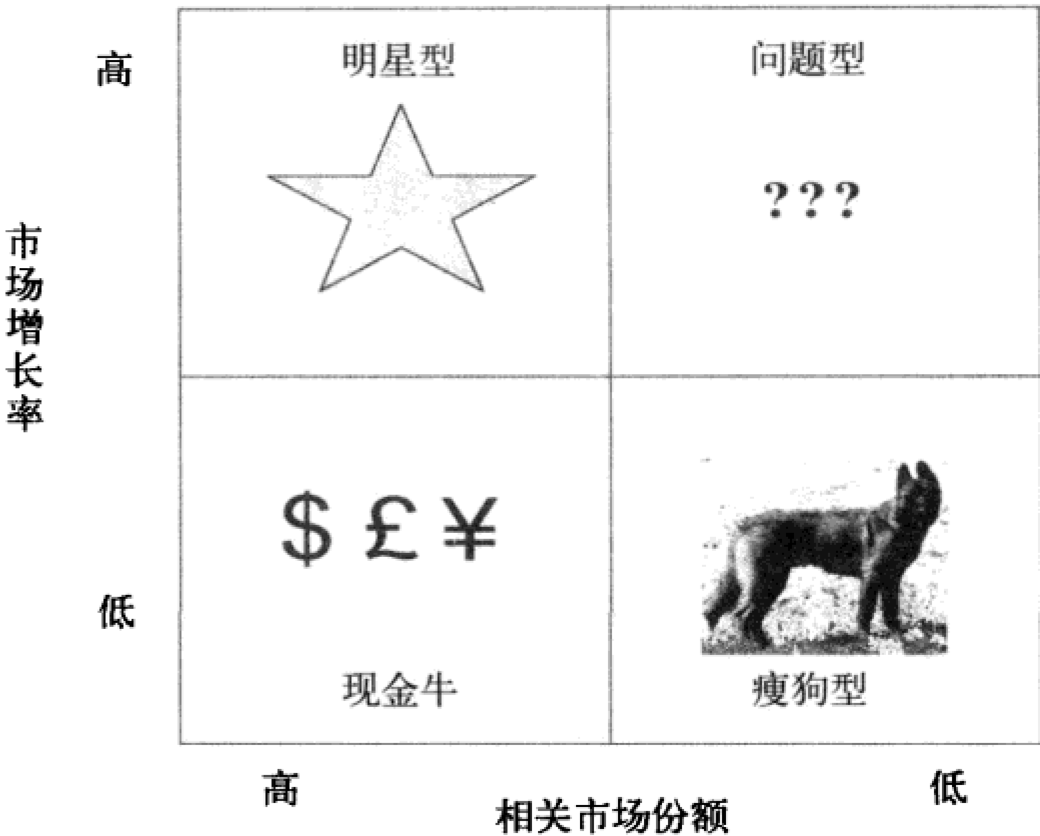


图 6.1 BCG 增长份额矩阵

矩阵里混合有各种产品，来为你提供一个平衡的产品组合。

“现金牛产品”是指拥有高市场份额但未来市场增长有限的产品。这些产品通常都是大批量和利润高的可靠产品。现金牛业务可带来大量现金，可用来资助其他产品。“明星型”业务是指那些拥有高市场份额及高增长率的产品和服务。通常都在生命周期刚刚起步阶段需要大量前期投资才能推向市场，希望它们能成为现金牛业务。新产品的推广需要大量现金，但它们能否在市场中取得成功尚不清楚，因此被称作“问题型产品”。它们可能会成为明星型业务，最终发展成为现金牛，也有可能成为最后一类——“瘦狗型”业务（现在被 BCG 改名为“宠物型”）。瘦狗型业务指市场增长缓慢且拥有较少市场份额。它们带来的现金只能维持自身。一个公司没有理由保持瘦狗型产品，除非它能发展成为现金牛，或者将它卖掉，转换成现金。

识别客户

几十年以来，大型汽车制造商以及他们的经销商认为他们的客户主要都是男人。汽车经销商刻板乏味，满身轮胎和汽油味儿。销售人员也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是大谈特谈发动机的每分钟转数、马力、发动机的扭矩等，销售理念就是决定购买汽车的都是家里的男人。但是经销商发现了一件有趣的事情：70% 以上的购买决定都是女人做的！汽车销售人员原来以为女人只挑选颜色罢了，没想到汽车款式、性能以及如何付款等这些事情也都是女性在做决定。因此，营销人员明白了在产品购买和使用过程中存在几个时刻——宝洁公司将其称作"关键时刻"。

所有专业营销人员都会根据客户年龄、收入、性别、教育程度、生活方式、爱好其他一些特征来进行市场细分。首先他们要划定具有某种相似之处的人群，这样公司就能够更有效地针对该人群定制产品，从而销售更多产品。对营销人员来说，为某个特定产品找到识别和瞄准特定消费人群的最佳方式才是最大的问题。本章节描述的内容可回答"谁才是我的客户？"

客户、购买者、用户

宝洁公司是一个消费者包装商品制造商，它拥有世界上一流的营销团队。宝洁公司的产品包括汰渍洗衣粉、品客薯片、除臭剂、帮宝适纸尿裤、Charmin 卫生纸、玉兰油、威娜护发产品、高端的 SK-II 系列护肤产品、封面女郎化妆品、吉列剃须刀、佳洁士牙膏、Bounty 纸巾、邦氏柔顺纸等产品。宝洁将他们的客户细分成三类人群：客户、购买者和用户。对宝洁公司来说，客户是指销售其产品的零售商（如沃尔玛、克罗格、西夫韦、沃尔格林等）。购买者是指将产品从货架上拿下来并购买的女性（大多数时候都是女性）。用户是指使用产品的人——可能是购买者，也可能不是。

购买者与用户之间的区别非常重要。百威啤酒的生产商安豪泽布施公司很早就发现，购买食品杂货的都是家里的女人。当购物单上出现"啤酒"时，安豪泽布施公司希望她们能选择百威。那么，公司如何让她们记得买哪种啤酒呢？公司通过设计迎合女性观众的广告（通常都是一些年轻男性自己闹笑话之类的广告片），与此同时将他们的产品与竞争对手的产品区分开来。百威最近的广告特色是说话的青蛙和蜥蜴、梦想成为百威克莱兹代尔马的驴子、朋友们相互大喊、一帮人对着一个"神奇的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

冰箱”祈祷。这些广告非常有效果，因为在广告上花费的1美元带来了6美元以上的销售额。相比之下，美乐淡啤也推出一系列“猫斗”广告片，一群超级模特在泥泞中打斗。尽管这个广告也让女性观众看得很开心，但美乐淡啤的啤酒销量并未实现增长。

客户资料

四十年前，丹尼尔·扬科洛维奇（Daniel Yankelovich）就建议公司分析细分市场的不同方法。他表示，一些非人口统计特征（如价值观与爱好等）比那些基于收入、性别、年龄等的传统分类更能真正影响客户购买习惯。这会让公司将他们的客户人群分成如无所事事成天喝酒的人群、高技术人群、赛车爸爸、足球妈妈、雅皮士、没有孩子的双薪家庭、没有孩子的固定收入家庭等几类。这种行为被称作客户细分、市场细分或消费心态细分（因为以心理学和人口统计等特征为基础）。今天，扬科洛维奇表示，公司一直都忽略了一些事情：将自己的产品特性与客户选择购买的原因联系起来。公司需要分析他们的产品和服务在哪些方面符合客户的生活计划和价值观。购买行为是否是可能会改变生命历程的事件（癌症治疗中心的选择）、一次普通的选择（购买汽车）、还是相对较小的决定（购买剃须刀）？

许多零售商结合客户过去购买数据与客户资料来描述特定客户群体。比如，英国连锁超市乐购（Tesco）提供一项忠诚项目，客户每次去店里购买都可以出示他们的购物卡，以此换取某些商品的折扣。利用收集到的数据，乐购根据客户购买的商品种类将他们的客户细分成“便利品”、“精细食品”和“注重节省成本”等几大人群。由于乐购留有每位客户的地址，它还会给特定客户群寄针对他们需要的促销券。公司声称，这些促销券每年可增加一亿英镑（相当于1.7亿美元）的销售额。而且，乐购还清楚店里的哪些商品定价必须与竞争对手持平或低于他们，以及购买哪些产品（如鱼子酱）的客户对价格相对不敏感。乐购甚至在某些社区为某些商品设置本店特定价格。

还有些学者主张公司分析客户盈利性，把更多的资源花在那些对公司盈利有最大贡献的客户身上（同时不要把资源浪费在那些赔钱的“恶

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

魔”客户身上)。百思买（Best Buy）不仅将自己的客户细分成不同群体，比如只想购买某件产品来处理某件事情的繁忙妈妈们（Jill），只购买最优质产品的高端消费者（Barry），以及购买最新设备的科技产品爱好者（Buzz）等，而且他们还将整个零售店围绕某个特定客户类型来设计。比如，在一个 Jill 商店里，设有宽敞的中央过道，摆满齐膝的小器具，并提供孩子玩耍的场所。销售额因此实现大幅度上涨。

最早的营销教授之一西奥多·里维特（Theodore Levitt）曾说，“人们想买的不是钻头，而是钻孔！”[6] 里维特嘲笑某些公司目光短浅，忽略了客户的真正需求：他们所面临问题的解决方案。现在的许多公司根据错误的标准来对市场进行细分，而忽略了客户的真正需求。加拿大皇家银行通过生活方式特征来细分市场。他们通过 80 多种不同标准对各个生命阶段的人群进行划分，比如：

- 青少年：18 岁及以下。
- 起步阶段：18~35 岁，经历初期人生经验，如毕业、买车、买房、获得第一笔抵押贷款、结婚等等。
- 建造阶段：35~50 岁，人生的收入最高阶段，该阶段拥有家庭并处于打造事业的时候，有借钱多于投资的趋势。
- 积蓄阶段：50~60 岁，突然意识到需要为退休存钱，他们对理财和投资服务比较感兴趣。
- 保存阶段：60 岁以上，他们对如何将退休收入最大化以及保持自己的生活方式比较感兴趣，他们是房地产规划服务的候选人。

在每个分类里面，加拿大皇家银行再对专门的金融服务进行细分。其中一个再细分人群是负债的年轻医学专业人士，他们刚刚拿到医学或牙医文凭，希望自己开设私人诊所。银行给他们提供购买医疗设备和办

6. C·M·克里斯腾森，S·库克及 T·希尔，“市场的失常行为：原因与纠正”，《哈佛商业评论》，2005 年 12 月，74~83 页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公室的抵押贷款，除此之外，还帮助他们减轻学生贷款的负担。由于加拿大皇家银行在 2004 年确定这一人群，银行在这部分的市场份额从 2% 增长到 18%，在每个客户身上得到的收入是普通客户的 3.7 倍。[7]

营销方法

营销人员有多种不同的营销方法来赢得客户。一个公司一旦识别出自己的潜在客户，那么接下来就必须确定最佳营销方法，用来将潜在客户转变成真正的客户。

大众营销

最初的大众营销者是福特汽车公司，他们向全国具有消费能力的所有消费者销售同一颜色（黑色）的同款汽车。无论对产品本身，还是对可能购买该产品的客户类型，他们都没有做任何区分。如今的大众营销注重广告宣传形式，这些广告设计旨在尽可能多地吸引人群（或者至少吸引他们的注意力）。这些都是令人讨厌的广告，要么兜售低利息房屋净值贷款、极其便宜的二手车，要么兜售最常用的家具等，这些广告充斥在各大最受欢迎的电视节目当中。大众营销策略是生产满足尽可能多人群的同型产品。

规模定制

规模定制是将个性化的定制产品以可承受的价格带到大众市场的一种方式。但这些产品通常与个人定制的产品有所不同，但非常容易修改，这样一来，客户会有定制的感觉。比如，你可以登录丰田官网定购一台普锐斯。进入网站首先输入密码，然后为你提供六个选项。选项里包括安全气囊、皮座椅、立体音响系统、防盗设备、车辆稳定控制系统、蓝牙无线性能、倒车摄像头、特殊雾灯和导航系统等不同配置。接下来你

7. A·卓尔根，“如何细分客户权利”，《CIO 杂志》，2005 年 8 月 15 日。Http://www.cio.com/archive/100105/cus_segement.html，可下载文章，2006 年 3 月 15 日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以选择车内与车身颜色，以及其他配件（如 CD 转接开关、装卸网、玻璃破裂传感器、垫子、雪橇架等）。最后你会看到车辆价格，以及预计月供，什么时候、在什么地方能够取到为你定制的这台车。

关系营销

20 世纪 80 年代初，食品超市向顾客发行会员卡，这开创了关系营销的先河。会员卡为顾客带来的主要好处是商品折扣。在某些情况下，顾客在购买特定金额的商品之后可免费加一箱油。其他行业纷纷效仿，比如饭店和花店通常也会保留顾客购买记录，在顾客第十次购买的时候，会免费赠送一些东西（晚餐主菜或免费花束）。关系营销的主要目标是留住现有客户，不尝试区分高价值与低价值客户。关系营销在以下情况下最适用：

- 顾客有多个选择对象时；
- 顾客在做决定时；
- 对产品或服务有特定需求或愿望时。

关系营销不包括反馈回路。因此，卖家不一定知道这个客户是否会因为对产品或服务感到满意而成为回头客，或者客户再回来是否只是因为没有合适的竞争产品或服务。

互联网营销

互联网营销通常也被称作网络营销和电子营销，它利用互联网上的特定技术，让营销者能够更为精确地识别潜在客户。其中一些技术包括 cookies、许可营销以及 RSS（简单搜索）。比如，你在谷歌上输入“航空母舰”这个搜索关键词，搜索结果里出现许多广告，为你提供多种选择：（1）通过 shopping.com 购买航空母舰玩具模型，（2）通过 monster.com 在航空母舰上找一份工作，（3）在 ebay 网上购买航空母舰纪念品（棒球帽、照片、打火机）。这些搜索引擎利用计算程序对拥有类似兴趣的人群进行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

识别，并将信息提供给一些公司（当然要收费），这些公司的产品或服务很可能会吸引搜索引擎用户。

一对一营销

一对一营销是通过个人需求识别客户并为该特定客户定制产品和服务的一种方法。一对一营销包括反馈回路，该反馈会将某个产品或解决方案的满意度以及下次需要做哪些改进等信息传送四公司。在 20 世纪 90 年代中期，唐·佩博斯（Don Peppers）和玛莎·罗杰斯（Martha Rogers）将一对一营销推广开来。这个营销方法在很大程度上依赖电脑来掌握个别客户的偏好。一对一营销的理念是从长远来看，与总是在挖掘反复无常的新客户相比，持续取悦一群忠诚而高价值的客户的成本要低得多。该理念也建立在信任的基础之上：客户相信营销者会明智地利用其所获得的客户信息，他们会获得更好的产品或服务。但为了让这种交易能够成功，营销者必须倾听客户需求。一对一营销几乎与大众营销对立，对于一个公司来说，执行起来可能费用较多，但如果执行得当，也会带来非常可关的价值。

亚马逊在获得和维护高价值客户方面已经运用多种一对一营销理念。它与那些购买图书、音乐及其他亚马逊销售产品的客户建立了“学习关系”。只要登录过亚马逊网站的客户，每次登录该网站时都会看到一个专门为他/她定制的欢迎屏幕，并推荐他/她可能想要购买的产品名单。这些推荐都是基于其以往购买记录的数据以及购买相同商品的其他客户信息做出的。因此，一个刚买了关于畜犬展示会书籍的客户，下次他登录亚马逊网站时，将会看到关于狗营养、狗健康等方面书籍、外出时可以播放给狗看的 DVD 以及狗项圈和狗链等产品推荐。而且，亚马逊网站显示屏上的每件产品都建有反馈回路，任何人都可以在网站上对购买的任何物品进行评价和讨论。

客户关系管理

客户关系管理（CRM）是调整公司客户与公司所有界面之间相互影

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

响的一种业务流程，其最终目标是提高客户忠诚度与公司盈利性。科技让 CRM 成为可能，但不是 CRM 的驱动力。一对一营销专家佩博斯与罗杰斯这样定义 CRM：

- 单独识别客户。
- 根据客户需求以及对公司的价值来区分客户或客户群。
- 以对客户与公司都有利的方式与客户互动。
- 根据公司对客户需求及价值随着时间推移来定制关系。

佩博斯与罗杰斯进一步说明，"拥有有效 CRM 战略的公司通过'客户的眼睛'来检测客户互动，并建立以客户为导向的战略流程以确立和维持可盈利的长期客户关系。"[8] 实施 CRM 战略需要跨职能部门的合作，通常需要获得高层的支持，提供条理清晰的客户战略和重大预算的支持，才得以保证：(1) 重新设计主要流程（尤其是那些让客户与企业有直接互动关系的流程）；(2) 安装适当的信息技术基础设备来支持 CRM 项目；(3) 培训人员如何在 CRM 新项目之下完成工作。CRM 是跨职能的，因为成功的实施需要营销、销售、供应链、新产品研发、财务、MIS 部门以及人力资源等各职能的共同努力。

如果实施得当，CRM 可为公司带来巨大利益和价值，增强客户的互动性与忠诚度。如果实施不当（55% 的情况都是如此）[9]，CRM 可能会浪费企业大量钱财，让客户感到厌烦，让员工士气低落。大多数失败原因都归结为管理团队认为 CRM 只是管理公司客户的软件而已。

8. B·蓝格，"释放你的 CRM 创造性价值：策略加技术产生的动力"，派柏斯与罗杰斯集团，2003 年。2006 年 3 月 27 日下载于网址：http://www.peppersandrogers.com/view.aspx？ItemID=611。

9. D·K·里格比、F·F·莱布赫尔德、P·谢夫特引自加特纳集团研究，"避免 CRM 的四重危险"，《哈佛商业评论》，2002 年 2 月，第 101~109 页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

---

当品牌成为语言的一部分

具有特殊用途的全新产品通常会在公众心目中根深蒂固，这些产品最后通常都变成常用名词和动词。比如：

"请递给我一张舒洁（纸巾）。"

"能把包裹用联邦快递寄给我吗？"

"我来复印（注：与施乐同一个词）那个报告吧。"

"我谷歌了一下我们的教授。"

"你今天晚上能把计划短信（或 SMS）给我吗？"

"大麦克指数"——《经济学家》杂志的全球生活成本排名

"沃尔沃自由主义者"

"你的伤口是否需要一张邦迪？"

品牌与品牌建立

奥美广告公司的创立人大卫·奥格威（David Ogilvy）将品牌定义为"产品特征的无形总和：名称、包装、价格、历史、声誉以及广告形式。"全球最大的奢侈品商 LVMH 集团（旗下包括 LV、Dior 等奢侈品牌）主席伯纳德·阿诺特（Bernard Arnault）表示一个"明星品牌"必须"永恒而现代、快速发展且赢利丰厚。"说得具体一些，品牌就是名称、外观、图标、符号、设计、标语、特征、以及包装，它们以独特的方式来确认一个特定产品或服务，将它与竞争对手区分开来。但品牌也可以是服务，如快递公司联邦快递，网络拍卖公司 e-Bay，或者互联网搜索引擎谷歌等。所有获得成功的长期品牌都具有一些基本特征：

- 高品质
- 简单的、具有凝聚力的同一性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 一致性与可预测性
- 精彩的设计
- 象征某个特定价值
- 创新

建立品牌与维护品牌通常都非常昂贵，但对于一个有品牌的公司而言，品牌带来的好处就是与最接近的替代物相比，可以收取高价。这也就是为什么一瓶可口可乐要比一瓶 RC 可乐贵的部分原因。品牌的对立面是商品，商品除了其内在特性之外没有任何附加价值。但有些公司还是巧妙地为普通商品建立起品牌。钻石联合企业德比尔斯（De Beers）控制了世界上大约 70% 的钻石销售，在过去一百多年里为一个并不珍贵、不奢华或也没有特别价值的商品（毕竟，一颗钻石只是紧密堆在一起的碳原子）创造和维持一种珍贵、奢华和高价值的光环。如果不受德比尔斯的约束，普通石头根据品质售价不过也就 2~30 美元之间。[10]

世界上最早的品牌

雾山茶

云山茶

空中花园茶

在中国宋朝（960~1127 年），商人就懂得利用品牌来抬高劣等茶叶的品质认知度与增长销量。这可能是错误战略，否则这些品牌可能一直延续至今。

来源：约翰·埃文斯（Evans, John C）1992 年，《茶叶在中国：中国国粹饮料的历史》，（Tea in China: The History of China’s National Drink）纽约 Greenwood 出版社。

---

10. T·克雷奇默尔，“戴比尔斯与超越：国际钻石卡特尔的历史”，伦敦商业学校，1998 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全球 20 大品牌

1. 可口可乐
2. 微软
3. IBM
4. 通用电气
5. 英特尔
6. 诺基亚
7. 迪士尼
8. 麦当劳
9. 丰田
10. 万宝路
11. 奔驰
12. 花旗
13. 惠普
14. 美国运通
15. 吉列
16. 宝马
17. 思科
18. 路易威登
19. 宏达
20. 三星

来源：国际品牌集团与《商业周刊》2005 年排名

品牌资产

品牌资产就是品牌的价值。尽管这个词通常被认为具有财务意义，因为通常会出现在最具价值的品牌年度全球排名或公司资产负债表中，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从客户的角度来看，品牌资产也可成为某个产品或服务的一种无形特色。品牌资产可表现为对佳洁士还是高露洁的忠诚度、商品名称意识、高品质和优良设计的感知（如 iPod）。通常来说，品牌资产源自这个事实：某个特定产品比其他产品更好。

品牌资产很容易被破坏，当营销者没有将顾客购买产品的主要原因与品牌本身的光环联系起来时。瑞士航空公司（Swissair）就是品牌资产被削弱的一个范例。几十年以来，瑞士航空公司在飞行的安全性、有效性与可靠性方面都处于真正的领导地位，并体现一种奢华的品质。因为瑞士航空公司来自瑞士，瑞士是一个中立国，乘客要稍微多付一些费用，因为他们认为瑞士航空的飞机被劫持的概率很低，对准时到达目的地的更有保证。在 20 世纪 90 年代中期，瑞士航空公司的管理团队担心欧盟(瑞士并不是欧盟成员）会关闭赚钱的航线，并且征收高额税款。他们于是采取对策，购买了比利时国家航空公司萨贝纳航空 49.5% 的股份。萨贝纳航空长期以来一直都存在财务问题，尤以糟糕的服务而闻名。这还不够，瑞士航空公司继续购买了欧洲其他几家小航空公司的少数股份，其中许多家的财务状况也都岌岌可危，服务质量排名也令人怀疑。这些航空公司包括 TAP（葡萄牙）、奥地利航空公司、土耳其航空公司、LOT（波兰）、法国滨海航空公司与自由航空公司（这两家财务困难的航空公司为低端市场提供服务）。瑞士航空公司的管理团队没有理解客户在瑞士航空公司与高品质服务之间的联系。2001 年 10 月 2 日，瑞士航空公司由于无法支付飞机燃料费而再也无法起飞。不久之后，公司倒闭。

品牌延伸

品牌一旦建立，公司通常会通过将品牌延伸到其他产品或服务来获得更多利益。品牌延伸是利用影响力（特定品牌名称的影响力）来将某个已树立品牌的产品或服务的积极联想转移到其他产品或服务上的一种方法。这种方法有时会有效，有时也不会产生效果。品牌延伸在两种情况之下会收到很好的效果：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 对最初的产品稍作修改，变成具有相同（或类似）效果的其他几种产品，这被称作产品线延伸。索尼随身听磁带播放器扩展到索尼 CD 播放器就属于这种情况。
2. 最初品牌用来支持具有类似概念的产品或服务，以主品牌来诠释共有特征，这被称作托权品牌。万怡酒店就是万豪国际酒店集团下面的延伸业务。

   许多时装公司都已经尝试过将自己的品牌延伸到其他多种产品当中（拉夫劳伦床单、汤米希尔费格钱包、CK 内衣、Swatch 汽车等）。

阶梯流程或如何获得核心价值

那么，一个制造商如何让客户购买他们的产品而不是竞争品牌的产品？宣传一种香皂的优点有很多种方法：浓郁的肥皂泡、怡人的香气、神奇的除臭效果、出色的润肤效果，或者是明星们的美容秘方等等。也许市面上几百种香皂广告都会这么做。最近出现一个阶梯理论（也被称作利益阶梯理论、方法 - 目的链、论证图和认知链接等），该理论试图将产品品质与客户持有的某种核心价值联系起来，这些核心价值正是产品品质所强调的。根据阶梯理论，采访者向消费者提出几个关于某个产品的问题，以及他 / 她为什么喜欢该产品。消费者回答每个问题的时候，采访者进一步深入了解使用某个产品会得到什么结果，从这些结果再深入到核心价值，比如自尊、独立、幸福、智慧、归属感（属于某个特殊群体），或成为一个好妻子 / 母亲 / 父亲等。图 6.2 显示了一个深入到核心价值的认知链条。在这个范例中，我们以一位使用速溶咖啡和咖啡豆的消费者为例。这位消费者会根据不同情况使用不同产品。在不同情况下，产品性质有所不同，但消费者选择不同产品时的价值和原因也有所不同。

对于这种方法，也有两点警告。第一，它完全取决于消费者的感知，但就像我们看到的咖啡范例，感知可能会随着情况不同而有所变化。第二，这种分析模式只适用于投入度高的产品，选择上有几个细微差别，用法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

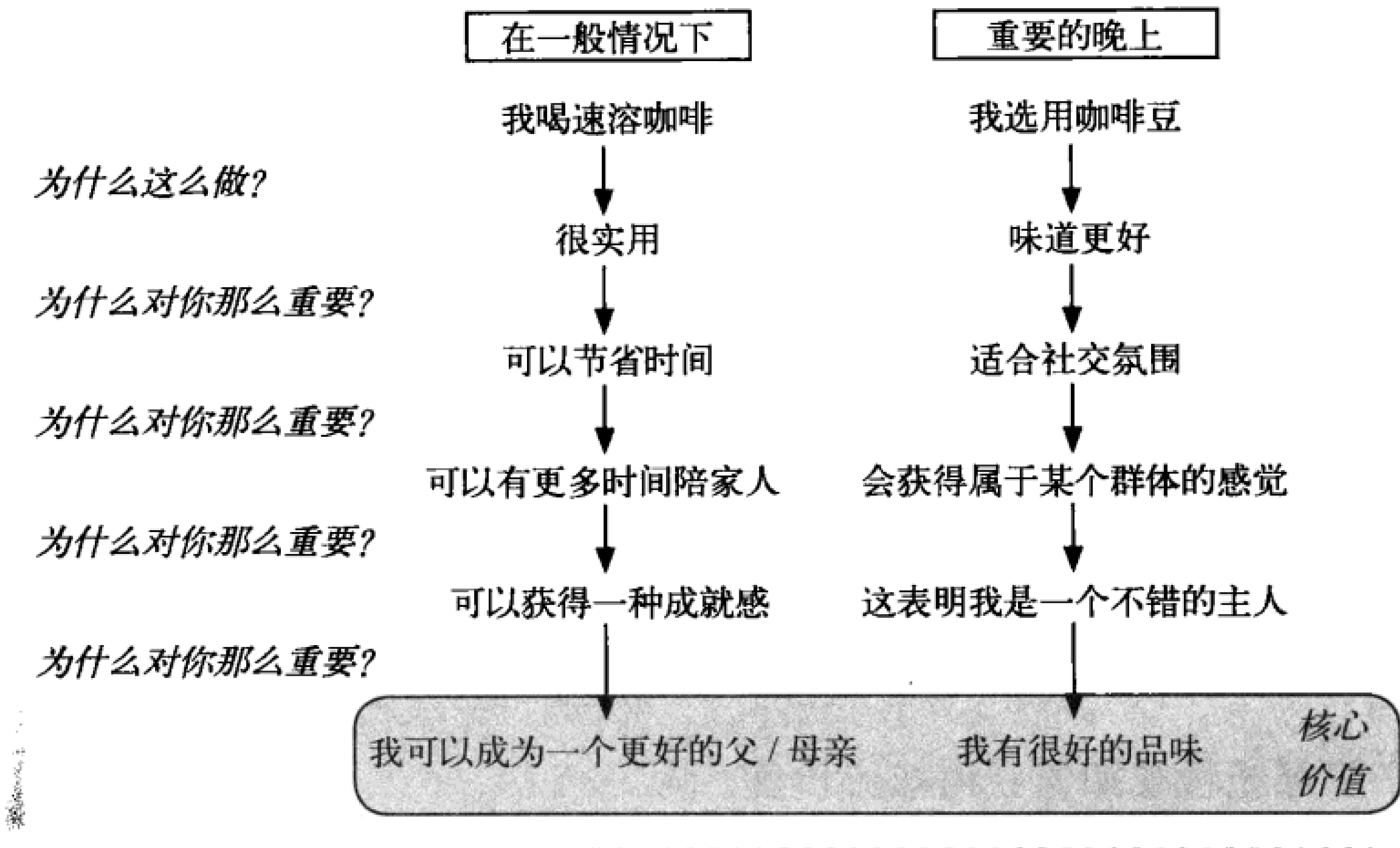


图 6.2 阶梯流程

也相当个人化。（通过分析你用来铺设你家车道的水泥品牌会得出任何核心价值，这一点颇令人怀疑。）

阶梯理论带来的主要益处是，它有助于公司制作极有效率的广告。这有时被称作生活方式广告，因为这些广告会唤起一种情感或文化价值，而不只是停留在产品特征上面。尼桑极限属于高端汽车品牌，通过岩石、宁静溪流与森林——而没有汽车的画面来呈现一个生活方式广告。百事在 20 世纪 60 年代初期推出了一个非常成功的“百事新一代”广告活动，广告瞄准的是出生在美国婴儿潮时期那一代人的生活方式与态度。

独特的销售建议

公司用以区别于竞争者的另外一个方法就是确定和推销自己“独特的销售建议”（USP）。USP 明确产品会为你做些什么，以及它为什么不同于竞争产品或服务。比如，海飞丝的 USP 就是他们的洗发水可以清除头皮屑。当“你的包裹必须要在第二天到达目的地”时，联邦快递劝你选用他们的服务；达美乐承诺披萨外送时间不超过 30 分钟；M&M 糖果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“只会融化在嘴里而不会融化在手里”。

服务公司会根据自己特定的竞争优势（技术优势、价格更便宜、周转时间更快等等）来确定一套独特的销售建议。

广告

一个公司一旦明确了自己的客户定位，以及如何向他们营销，这时需要的就是宣传了。最早的广告出现于古埃及的纸草上，是一些销售信息。第一家广告公司于 1843 年出现在费城，是一个在报纸刊登广告的中间人。今天的麦迪逊大街（位于纽约的一条大街，多数大广告公司的总部都设在这里）提供所有广告服务，他们深谙公众心理，懂得如何让你的产品名称和品牌形象脱颖而出。

我做的一半的广告都是在浪费，问题是我不知道是哪一半。

——联合利华的创立人莱福汉姆勋爵（Lord Leverhulme）

一般来讲，一个公司会在特定地理区域（如美国、欧洲、亚洲）选择一家广告公司来制作有创意的广告，诱使消费者购买汰渍洗衣粉，而不是维斯克（Wisk）。广告公司接下来并负责买断电视和电台广告时间，在报纸、杂志、互联网和广告牌购买平面广告。有些广告公司在全球各地都有办公室，根据不同文化制作广告内容。有些广告公司的服务项目包括指导产品促销活动和有针对性的活动，以引导消费者尝试产品。百事在达拉斯推出一个名叫“百事挑战”的广告活动，在购物中心为消费者提供品尝百事可乐与可口可乐口味的活动。有些广告活动包括在大受欢迎的奥普拉节目当中免费赠送汽车，与联盟运动队捆绑销售产品。有些大型广告公司提供直接营销（垃圾邮件）、民意调查和公关服务。

随着消费者越来越厌倦广告，而且 TIVO 这样的产品可以帮助他们跳过电视广告，广告公司必须制作出更有创意的广告才行。当观众使用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

TIVO 机器快进广告时，有些电视广告为了吸引观众都经过特别设计。有些广告活动包括“游击营销”策略，比如在酒吧里安置一些漂亮女性，让她们演示新手机功能。手机广告也泛滥起来，拿起手机一看全是你并不想了解的关于腋下除臭剂的东西。一家名为 Mother 英国广告公司甚至让消费者自愿成为电话销售的牺牲品——公司在感恩节的早晨为消费者提供叫醒电话的服务选择。联邦快递在《荒岛余生》这部电影的故事情节中占据显著地位，影片讲述的是联邦快递的行政官迷失在南海岛屿的故事（联邦快递声称没有支付制片人任何费用）。

广告效率通过收视率（RP）和目标对象收视率（TRP）来衡量。收视率是指广告的受欢迎程度。一个收视率相当于 1%。目标对象收视率是指广告影响目标市场（比如 18~34 岁之间的男性）的百分比。有 5.8TRP 的一个电视节目表明只有 5.8% 的目标市场看到了广告。

对于一个观看自己喜爱的电视节目的消费者来说，广告简直就是挥之不去的魔鬼。但这又是营销不可或缺的部分，有人认为广告让世界变得更美好，否则我们怎么能够买到所有那些酷毙了的商品?

一位营销经理的一天

埃里克·麦卡锡（Eric McCarthey）

可口可乐公司全球 7-Eleven 业务部门常务理事 高级副总裁

25 年前，我偶然加入可口可乐公司。我当时是波特兰 Charthous 连锁餐厅的区域经理。有天晚上我在餐厅一楼工作，有一群可口可乐的工作人员在那里用餐。他们玩得很开心，喝得有点太多了，所以我不让他们开车回家。其中有个人是高级执行官，我接待他们的方式让他印象深刻，于是他说，你应该来我们公司工作。我对他说我不感兴趣，在这里的工作非常好，但他一再坚持。

我最终以波特兰、俄勒冈、温哥华和华盛顿等地区域销售经理的身份加入可口可乐公司。我负责所有使用我们产品的不同市场区域。接下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来我很快升职了，并被调到丹佛（链条销售和一些业务部门设在该地），之后被调到亚特兰大的可口可乐总部（负责全美的业务开发）以及加利福尼亚州的欧文（一开始作为全国高级业务经理去设立西海岸分部，然后作为总监负责几个客户群，最后作为高级总监负责西海岸的所有客户）。

可口可乐在1990年从百事可乐手上赢回汉堡王这个客户之后，我被召回亚特兰大来负责新的团队。这是一份重任，因为汉堡王是我们在美国的第二大客户，是可口可乐在全球的第六或第七大客户。五年半后，我被提升为副总裁，管理全球范围内的汉堡王业务。那个时候，我们已经开始为我们一些大客户安排业务团队。

到了1995年末，我接到培训一般管理人员的任务，来到挪威的奥斯陆，在那里担任部门副总裁，负责北海国家（包括挪威、芬兰、瑞典、丹麦、冰岛、立陶宛、爱沙尼亚、拉脱维亚，再加上俄罗斯和哈萨克斯坦）的所有营销工作。这是我职业生涯最令人兴奋的两年，就好像过了一辈子。这两年的工作强度非常之大。我们建立了自己的基础设施，在俄罗斯几乎都是从零开始，由于多种原因，我们还对斯堪的纳维亚的业务进行改革。其中一个原因是，我们的瓶装合作伙伴去了南方，我们在找到嘉士伯这个新的合作伙伴之前不得不承担起装瓶的角色。我一半时间在斯堪的纳维亚出差，一半时间在俄罗斯。我去莫斯科和圣彼得堡这样的大城市，也去西伯利亚、海参威的内地及其他偏远地区。我们与商店和餐厅建立关系，让他们销售我们的产品。1994年之前，你在俄罗斯是买不到可口可乐（百事在我们之前打入这些市场）的。

我很享受自己的工作，但我不得不在1997年回到亚特兰大向公司高层汇报我们的商业计划。这也算是一个偶然事件。我们结束商业计划汇报之后，北美业务总裁将我拉到一边，说他们想和我谈谈。我不知道他们想干什么：解雇我、杀了我还是其他什么。他们说，“你看，我们与汉堡王的合同已经到最后两年了，现有的关系已经让我们感到有些不安了。”汉堡王的高级管理层换了人选，百事一再示威要夺回这笔业务。于是他们想把我召回来，负责汉堡王业务团队，以保证公司挽留住这个客户。这对我来说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是个艰巨的任务，因为我已在斯堪的纳维亚与俄罗斯开辟自己的职业发展。按照以往的历史，可口可乐最高层的管理人员都担任过某个国家或地区的总经理。但当主席说“我们需要你”时，我的忠诚基因开始作怪，于是我又搬了回来。我们成功地将全球汉堡王业务延续了10年。

2000年，他们让我负责整个北美地区所有销售和营销工作。这意味着所有的餐厅业务——大约为公司带来38亿美元的业务。这个职位我一直做到2003年。2004年，他们又让我负责全球7-Eleven业务，7-Eleven在全球有3万家店面，是可口可乐的第三大客户。我们和他们陷入了一种比较糟糕的境况，这个客户的维持岌岌可危。我想自己在解决问题的能力方面可能已名声在外，于是公司高层希望我加入进来，修复并重建团队以及公司与客户之间的重要关系。

管理客户团队涉及到四项基本内容：

1. 负责制定针对客户的全球整体战略规划，这意味着确定所有的产品种类与销售的饮料，该产品组合如何在不同国家的7-Eleven店运用，以及新产品的发展计划，即如何通过这些新产品来为企业寻找新机会和新的收益源。
2. 管理及协调所有与供应链、财务、生产、销售、营销、业务建立等相关的调整工作。可口可乐公司生产浓缩液体，然后卖给装瓶商，装瓶商最后再完成成品，将成品卖给零售商。像7-Eleven这样的全球大客户希望我们能够跨越一个非常不同的装瓶系统，代表他们协调所有工作。
3. 管理一支由22人组建的团队，团队成员均来自北美、香港和曼谷的业务开发、运营及营销等高级管理人员，他们深谙如何打入不同国家的不同市场。团队成员都是当地推进规划流程的协调人员，他们管理我们业务系统与客户业务系统之间的关系。他们还花时间解决问题（跨供应链问题、有问题的营销项目、客户服务问题等）。
4. 建立多级别关系：在可口可乐公司内部，建立与其他职能小组、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

区域经理与业务经理之间的关系；在公司外部，建立与7-Eleven经理以及不同国家的装瓶商之间的关系。

我工作中的很大一部分就是在公司内外建立多层关系。建立信任的关系并非易事，它需要倾听的真学问，也需要一定的沟通技巧，懂得如何去解决问题，搭建业务案例，以及清晰地向客户陈述。

最成功的营销人员对整个供应链有一种本能，说到这一点，我的意思是：

- 理解客户的业务模式，你如何适应这种模式，以及你会为该模式带来什么价值。
- 消费者敏锐度——消费者是谁，谁使用这些产品或服务以及使用频率？
- 业务系统知识——公司如何赚钱？从头到尾要理解这一点。你的客户如何赚钱？这两种关系又如何做到相互适应？

优秀的营销人员还需要具备以下能力：

- 规划与组织能力；
- 人际交往能力；
- 有能力使用不同数据来为客户分析和重新设计新解决方案、新概念—我们把这叫做通过分析来影响；
- 系统合理的思维能；
- 创造力。

营销根据竞争资料、消费者内在需求、竞争基础、能力以及业务系统的核心竞争力等来对你的产品或服务进行定义。销售将营销带到市场，与客户需求建立联系，在执行方面进行区分。但如果一方不成功，另一方也不会成功，因此两者之间互相依赖。任何一个行业，最好的公司都建立起一种文化，销售与营销这两者学习如何相互协作。一直会有信息流不断地在它们之间往返。我们有重视倾听和重视信息整合的文化。当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业的营销方面与销售方面能够协力合作时，对快速变化的市场所做的反应速度与适应能力就会做到很好。你就不会有潜在的职能地雷了。这是一种持续不断的工作：你需要培育它，加强它，正确地引导它。我们公司有意将营销人员调出来，放在企业的商业方面，这样他们就能够纵观全局。我们还经常让营销和销售人员轮流换岗。

我在客户方面受到的挫败、方向调整以及他们优先事项的改变（经常发生）都会导致我们这方面需要进行多方变化，因此我们必须去适应这些变化，要具有非常高的灵活性。我们这方面的情况也是如此。我们团队夹在两个非常复杂的业务系统之间：7-Eleven 有它的业务系统，我们有我们的。我们就是这两个系统之间的桥梁。总有交通堵塞的时候，也总有沟通不畅的时候。有时优先考虑的事情会有偏差，对事情的理解也会有失误。在很多层面上都会出现挫败感，当你明白那种复杂程度时，尤其如此。因此，我有时发现自己会因为有人收到错误信息而为 7-Eleven 同等职位的人扑火救场。

另一方面，当看到自己的贡献成为一种持久的影响力，那是我真正感到兴奋的时候。我们正在让这个业务系统变得更强大更优秀，而我是它的所有者之一。对于消费者、领导能力、自己和客户的业务系统，我同样有强烈的好奇心想要去学习新东西。这就像是一个大学，里面的东西始终在经历着蜕变。每一天都很新奇。

我真的喜欢帮助别人得到发展，获取新能力。我的职业生涯已经定型了，我已经实现了自己的许多目标，结果证明我是成功的，所以现在我想帮助其他人取得成功。这真的很有意义，而且它已经成为我今后工作的一部分。

通常我的一天是这么度过的：

上午 6:0 在坐车上班之前，我花些时间查收电子邮件，回复一些来自亚洲的邮件。他们差不多是下班时间，所以当我赶到办公室时，还有可能找到几个人进行电话沟通。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上午 7:00 到达办公室，在电梯里碰到一个同事。她现在负责我们 TabEnergy 新促销活动，想在今天晚些时候与我讨论一下美国各地 7-Eleven 的活动及产品展示战略。

上午 7:45 查收电子邮件与语音信箱留言。我回了几个从欧洲打来的语音电话。我们安排明天早上 8 点半召开一个电话会议，讨论我们在匈牙利 7-Eleven 碰到的两个供应链问题。

上午 8:15 与哈里·杨简短地通了电话。他是负责中国深圳 7-Eleven 客户的得力干将。他有一些想法，想将我们的促销活动与今年中国观光 2006 的活动联系起来。我们安排在周五与整个香港和大陆团队召开一次电话会议。

上午 8:30 我审阅昨天晚上由东南亚商场发回来的最新销售报告。过去两天这个地区异乎寻常地冷，所以销售量有所下滑。但既便如此，我们的黑莓香草可乐在那里的销量似乎比百事樱桃可乐更加可观。我必须得让曼谷的同事们为 7-Eleven 在那里的中央办公室制作一份对照介绍，争取更多的货架摆放空间，尤其那些较低的货架空间，因为最大的消费人群好像是年轻女孩。

上午 9:00 与欧洲团队召开电话会议。主要是对那里的几个新产品的发布出谋划策。青柠檬口味的可口可乐是一个大发布会。东欧 7-Eleven 的优先战略会有所调整。他们打算让现有的零售店侧重销售预先制作好的新鲜食物，因此软饮料的货架展示空间就会有所缩减。这种改变需要我们做出很大的调整：店里的促销策略与我们的分布频率（存货不足是较大风险）都需要进行调整。

上午 10:30 与物流执行委员会开会。我们讨论一个更加便宜的新 RFID 标签系统（沃尔玛与克罗格都需要这个标签系统），他们也允许我们的装瓶公司要在标签上打印更多关于产品装瓶时间与地点的细节信息，便于更快查询。这对接下来与一部新电影有关的产品比较有用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上午 11:00 参加北美执行委员会的月会。他们负责整个北美的营运。会议由我主持，因为 7-Eleven 对我们来说是非常大的一个客户。我们谈到即将举行的产品发布以及不同客户群之间的营销战略。这一年，我们仅在北美就举行了 17~20 个促销活动（全球范围内有 350~400 个活动）。麦当劳团队的一位成员还做了一个他们在多伦多所举办的创意活动介绍，该活动与剧院相关。

下午 1:00 接到一个公司财务主管的电话，我是该公司的外部总监和审计委员会成员。她和我谈到该公司正在考虑的一些财务选择。

下午 1:40 为接下来会议的方案做准备，检查一些 RACI 表格和前期资料。该方案被称作"以全球团队的方式工作"，旨在让亚特兰大的所有企业职能都更为合理化，更为有效地协调自己与世界各地不同地区以及跨地区业务部门的工作。这是一个大方案，我们努力将企业文化塑造得更加负有责任感，更加透明。我们明确职责，努力理解决策权与决策输入。我们所要做的就是不断完善这些流程，以帮助我们管理所有人所在的矩阵。

下午 2:30 与一位口味研发科学家在大厅讨论了一会儿。她发现了一种模仿榴莲口味的方法，该水果在亚洲很受欢迎。由于我们为 7-Eleven 的专利冰饮料"Slurpie"生产所有的浓缩液，我们可能在成本不太高的前提下提高销售量。

下午 2:45 到一位团队成员的办公室和他聊了一会儿。公司为他提供丹麦分部的一个职位，他还在考虑到底要不要去。我跟他谈了一些自己当时在奥斯陆分部工作的印象。他有妻子和孩子，因此不太愿意举家迁移。指导他人并帮助他们获得职业发展也是我的工作职责之一。

下午 3:00 与咖啡可乐这个新产品团队召开产品发布会议。他们正在推荐一种咖啡口味的可乐产品。我们和他们一起同时在全国各地的所有 7-Eleven 店里推出该产品，通过特殊的陈列方式和产品品尝活动等方式推出。我们还计划用咖啡可乐这个新产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品与卡夫联手推出一个早餐食品促销活动。

下午 4:20 澳大利亚昆士兰的一个 7-Eleven 团队成员打来电话，他对我上周去那里碰到的一些问题给出了答复。我们当时在一家街角食品连锁店里注意到百事可乐的陈列方式有所不同，该连锁商店在悉尼是 7-Eleven 的竞争对手。我让他了解更多关于该陈列方式在澳大利亚市场的作用如何。我们花了一点时间对他收集到的数字进行研究。

下午 5:00 与助手以及图表部门一起准备一个介绍内容，我下周在迈阿密的年度会议上需要用到。届时公司最高的 150 名管理人员都会出席会议，我们忙于一个叫做“发展宣言”的项目，有点类似像一个如何将公司带向未来的蓝图。我们已经有了一些非常精彩的想法，公司未来的发展方向的确令我非常感兴趣。



可口可乐香草健怡可乐

照片由可口可乐公司提供（从 http://www2.coca-cola.com/presscenter/imagebrands.html 下载（2005 年 3 月 14 日），经许可再版。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网络资源

一般的营销信息网站

美国营销协会：www.marketingpower.com

网站内容非常丰富，由世界最大规模的专业营销协会之一主办。网站还设有职业版块，其中包括职位张贴栏、经验分享专区、综合的学术资源中心、网络广播以及其他许多对从业者有益的内容。

英国特许营销协会：www.cim.co.uk/cim/index.cfm

该网站类似于美国营销协会网站，也是世界上最大的营销专业机构之一。

佩博斯与罗杰斯集团：www.peppersandrogers.com

这是卡尔森营销集团的咨询分支机构，网站主要特色是“一对一营销”的倡导人佩博斯与罗杰斯写的白皮书。

CRM 软件商

西尔贝系统公司：www.seibel.com

西尔贝的软件用户已超过 370 万，是排名第一的 CRM 软件产品供应商。公司于 2006 年 1 月被甲骨文公司收购。

SAP ：www.sap.com

SAP 的成名原因在于其企业资源规划（ERP）软件，该软件帮助公司管理自己的供应链、客户服务操作以及其他职能。公司也提供 CRM 软件，被顾能公司（Gartner）评为第二大市场份额持有者。

甲骨文公司：www.oracle.com

甲骨文是红木城一家数据库软件供应商，公司在 2005 年展开一系列的并购活动，先后收购人力资源与 CRM 软件的主要供应商 PeopleSoft、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

JD Edwards（财务管理与供应链管理）及西尔贝系统公司。甲骨文现在占有最大的 CRM 应用软件市场份额。

Salesforce.com:www.salesforce.com

该公司提供存在于其中央电脑的软件。公司可购买一份使用合同，合同根据软件里所包含的销售人员数量来定价。Salesforce.com 的软件设计服务于销售部门。

小结

对任何企业来说，营销都是一个关键职能。即便你只是在街角开了一家面包店，你也会希望通过口碑让大家知道你家的面包有多么好吃。大多数公司都需要营销职能，原因有多种。营销可以帮助公司分析产品和服务畅销（或滞销）的原因，并根据客户反馈提出产品定位或改善的新方法。在决定公司的战略方向上，营销也扮演着关键角色。许多市场分析工具对评估一个公司的整体战略都很有用。

一个公司一旦明确了自己的客户是谁，它可以选择多种方式与他们交流，建立客户的忠诚度。品牌可培养忠诚度与信任感。使用像阶梯流程这样的工具可以帮助公司理解产品或服务的哪些性质最能吸引客户以及其原因是什么。最后，我们看到广告是如何与营销相结合来向消费者传递信息的。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7 销售



消费者不是傻瓜，她是你的妻子。

——《一个广告人的自白》（*Confessions of an Advertising Man*）的作者大卫·奥格尔维（David Ogilvy）

老板只有一个，就是客户。他只需要到别处花钱，就能够解雇你公司里的每一个人，包括总裁以及每一个员工。

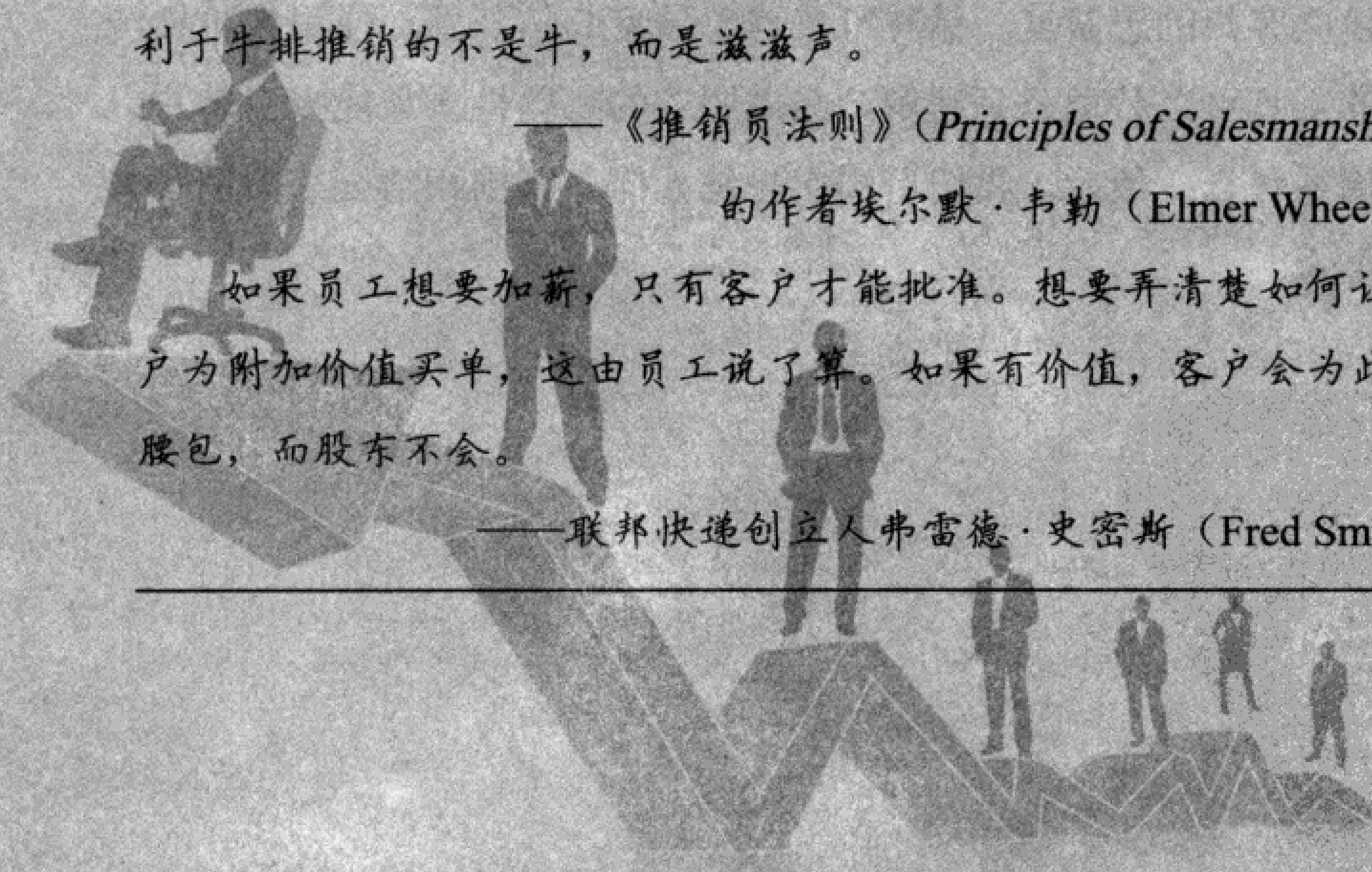
——沃尔玛创立人山姆·沃尔顿（Sam Walton）

卖的不是牛排，而是煎牛排的滋滋声。牛当然也很重要，但有利于牛排推销的不是牛，而是滋滋声。

——《推销员法则》（*Principles of Salesmanship*）的作者埃尔默·韦勒（Elmer Wheeler）

如果员工想要加薪，只有客户才能批准。想要弄清楚如何让客户为附加价值买单，这由员工说了算。如果有价值，客户会为此掏腰包，而股东不会。

——联邦快递创立人弗雷德·史密斯（Fred Smith）



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

销售是什么?

在所有的企业职能当中，销售及销售人员可能是我们最为熟悉的部分。我们一定都有过类似经历，在自己最喜欢的超市，销售人员给我们提供帮助；或者，在我们吃晚饭的时候，接到直销人员打来令人厌烦的推销电话。我们可能也都听过关于二手车销售人员的笑话，看过关于销售人员的电影，甚至在当地商店当过推销员。然而，人们并不熟知的是，销售可能是变化最大的企业职能。比如，经济学家喜欢提出有陷阱的问题:“自二战结束以来，什么概念或想法成为美国生产力增长的最大源泉？”大多数人会回答“计算机”，但正确的答案是自助服务与推销员的随之消失。我们的当地加油站全都是自助加油，或者在亚马逊网站网购图书。这种自助服务的转变如今在许多零售商店和网站依然在继续。

销售职能的重要性

每个企业都有一定形式的销售职能，这是因为每个企业都已经看到如果有人精于销售，收入就会有所增加。这些销售人员具有说服客户购买的能力。也就是说，他们将产品和服务的有关信息告知客户——尤其是新客户。销售人员对产品功能以及它如何满足客户的需求进行描述，然后，他们试图说服和鼓励客户来购买他们的产品，而不是竞争对手的产品。推销的困难程度取决于其复杂程度和本质。有些产品是卖的，比如牙膏；有些产品是买的，比如人寿保险。销售活动也会根据对象是消费者还是企业而有所变化。

分销渠道

渠道是使商品和服务到达客户手中的方法。可口可乐有着若干分销渠道：饭馆和加油站里的喷泉饮料机，便利商店、杂货店、娱乐场所（运

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动场地、戏院、游乐园）里的罐装和瓶装饮料和自动贩卖机。今天，很多公司都把互联网当作其传统分销渠道的补充。亚马逊等这样的公司甚至都没有实体商店，只通过网络销售。

本节我们将了解一下 B2C 和 B2B 生产商和服务提供商的各种渠道。

B2C 销售

传统上来说，共有三个主要渠道或三个分销方法向顾客销售产品或服务。零售商店仍然是货物量和服务量最大的销售渠道。可是，零售商店的形式随时都在变。第二个渠道是通过发送到顾客家中的产品目录销售。西尔斯（Sears）和罗巴克（Roebuck）在 19 世纪末的美国发明了邮购目录业务。在那时，大部分的人都生活在农场里，而且很少进城。所以西尔斯把商店送到了他们家中。最后一个渠道是上门推销。现在，随着待在家中的人越来越少，这个渠道也在萎缩。我们首先回顾一下这些传统渠道，然后讨论一下互联网等新渠道。

我们先从上门推销开始说起。以前几乎每个人都知道有福勒刷子工（Fuller Brush Man）和雅芳女士（Avon Lady）。这些人会不时地拜访我们的居所。但是现在，很少有人会在家了，几乎每个人都离家去工作。而安利和玫琳凯等这些上门推销的公司仍然生意兴隆。因为它们的销售模型不同，它们是在招聘业务。也就是说，这些公司之所以成功是依靠所雇佣的上门（或去公司）销售人员，他们拿取这些销售人员销售额中的一部分。受聘的人一开始都会把产品销售给他们的朋友和家庭成员。但是大部分人都在向陌生人拨打电话或向陌生人销售时遇到了困难，然后退出，只有少部分人会留下来获得成功。如果你聘请了足够的人，你就可以向他们的朋友和家庭成员出售大量产品。这个模型的一个变体是聚会模型。在这种模型里，销售员聘用某人来举办朋友和家庭的聚会。这时，销售员会带来特百惠（Tupperware）和好莱坞的弗雷德里克（Fredericks of Hollywood）的产品。主办人会获得产品销售额的一部分作为收入。所以，某些形式的家庭销售仍然存在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

零售业一开始是家庭式企业的业务。夫妻店负责销售产品。但和福勒刷子工一样，夫妻店也在消失。百货商店、超级市场、折扣店、俱乐部店、“大盒子”零售店、品类杀手、加盟店等各种类型商店的出现取代了夫妻店，各种类型商店之间亦互相取代。夫妻店无法和大型的零售店相抗衡，因为大型零售店可以通过大批量购买商品来获得更低的价格。随着大型零售店并入购物中心、超级购物广场和商业街，路边的商店已不复存在。美国的此类商场如今都变成了娱乐中心。它们就好像是带商店的迪士尼乐园。

零售业唯一不变的特征就是它总在变。商场现在都在挣扎着求生存。大家基本都在沃尔玛和塔吉特购物，而这些一般都不是超级购物广场。于是用娱乐的方式来吸引消费者进入摩尔（Mall）的方法随之出现。沃尔玛现在受到了百思买（Best Buy）等公司的冲击。百思买瞄准的不是大众市场，他们按照顾客群来设计商店。他们为郊区的母亲们、小型企业、喜欢小玩意的年轻人等等设计商店。这些商店不只出售产品，同时也为顾客提供一种购物经历。银行也跟随这一趋势。这些所谓的零售银行把分行变成了金融服务零售店。在你读本章的同时，或许又有一种新型的零售店在向你出售东西了。

第三种渠道，即商品目录销售。商品目录销售让生活变得简单起来，这是因为商店通过邮件搬到了你家。你可以通过邮件或者电话订购产品，产品也通过邮递员送到你手中。在多数的美国人还住在农场，工作在农场里时，这种销售渠道进入了巅峰时期。本地的零售商只能提供有限种类的商品。而商品目录上可以有很多种的产品，这些商品储存在中心仓库里并通过邮寄递送至购买者手中。后来人们从农场进入城市，百货商场取代了夫妻店和一部分商品目录销售。西尔斯此时又在城市里开设百货商店。

商品目录目前仍被农村消费者和某些城里顾客选用。城里的顾客可以从商品目录上定购，然后在当地的西尔斯商店里拿到定购的产品。在女性加入工作大军后，商品目录销售又兴盛起来。在家里购物，电话定购商品，然后用信用卡付款，这一切都变得很方便。商品目录又回归成为一种销售渠道。但是商品目录再一次被取代了，这次是被互联网所取代。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在20世纪90年代中期，亚马逊等零售商开始出现在互联网上。只要消费者连入了互联网，他们就可以更方便地购买多种商品。亚马逊购物网站的创始人杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）之所以定名为亚马逊，是因为这是全世界最大的一条河流。亚马逊购物网站提供有全球最多种类的图书。其竞争对手，如博德斯（Borders）和巴尼与诺贝尔（Barnes and Noble）的最大书店，都不能把亚马逊所有的书存放在其中心仓库里。随着联邦快递和UPS隔夜送达服务的兴起，不用等候就可收到定购的商品。因此，网上销售的销量一直在增长。

出差太多的20个判断标准

1. 特别喜欢航空杂志。
2. 存了一年的洗发水和护发素——都是用一盎司的容器装起来的。
3. 回家时，狗会向你咆哮。
4. 在帕克弗莱（Park-n-Fly，机场车位服务）有预留车位。
5. 新秀丽（Samsonite）会让你为他们的手提箱进行“用户测试”。
6. 知道全球所有主要城市机场的三位字母缩写。
7.（不费力地）记下了当地机场所有的国际和国内主要航班时刻表（到达和离开航班）。
8. 牢牢记住了自己的飞行积分号码。
9. 配偶买的毛巾上印有“我的”和“欢迎回家”字样。
10. 醒来的时候已不记得自己在哪座城市了——其实在自己家！
11. 有最喜欢的机场和航站楼，在这里你可以擦皮鞋。
12. 从航班的礼物目录上和在免税商店里采购圣诞节礼物。
13. 在把一个凉烘饼烤热的这段时间里，可以打包完毕去做商务旅行。
14. 飞行的旅程数比空中乘务员的加起来还多！
15. 盼着每月第一天的到来，因为可以选择新的航空餐点，新的杂志，新的电影了。
16. 可以为机场的小吃店写一本指南（按罗莱得（Rolaids）的数量来打分）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

17. 取消了四季酒店的晚宴，要在家吃三明治。
18. 航空俱乐部的代理在和你打招呼时，可以叫出你的名字。
19. 知道若干机场的通关快道捷径。
20. 有通关快道用的特殊鞋，可以在几秒内穿上脱下。

互联网零售的一个变体就是 eBay 这样的拍卖网站。在 eBay 创立之初，网站是让想要交易 Pez 糖盒等不太为人所知的物品的人找到其他同样感兴趣的人。后来，交换这些不太为人所知的物品演变成了专人出售，并日渐成为趋势。一家制造超大尺码男鞋的制造商在某座城市里只会找到很少的客户。通过商品目录，制造商可以找到更多的人。而通过互联网，虽然每座城市里的客户不多，但是制造商可找到遍布在数千城市里的客户。在今天，互联网和 eBay 等网站正在推动着另一种形式的夫妻店的复兴。2005 年，共有 15 万人或夫妻店已在 eBay 上出售商品为生。此外，还有德国的 7 万人和英国的 6 万人。所以，夫妻店和巨型零售商在网上共存。

对于今天的零售业来说，客户希望有更多的选择。零售商发现，通过目录或网站购物，客户可以了解到更多的东西。他们会比较价格，去零售商店调查商品，在购买之前试用一下。或者他们会在网上购物，如果不满意，再退给最近的商店。现在的零售商使用所有的渠道来向消费者销售产品。

B2B 销售

向企业、医院或政府销售的销售职能会继续发生转变。随着公司变得越来越大，销售队伍也更加专业了。现在，对每种产品、客户、渠道和地区来说，都有着相应的销售专员。和零售商一样，公司会根据不同的目的来选择渠道进行销售。在本节，我们会了解一家企业对另一家企业营销其产品和服务的各种渠道。

拜访客户的直销，是为出售某一新产品和把某一公司转变成新客户而进行面对面的交谈。直销有五项主要任务：(1) 获得新客户；(2) 让现有客户购买更多的产品；(3) 让现有客户购买不同产品；(4) 让现有客户试用新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品；(5) 保证每位新旧客户都满意。现在，许多公司的组织结构图里都没有销售组织。但这个组织是存在的，只不过其名称叫做“客户开发”。

直接销售队伍分为两个部分：内部销售和外部销售。内部销售人员一般不会离开公司。他们受聘是来负责接电话或是带客户参观他们的展厅或工厂的。内部销售队伍也回复网上提问，并可以根据客户需求为客户选择最好的产品或服务，并回答客户问题。相比之下，外部销售人员要出去寻找新客户并为现有客户提供服务。外部销售人员通常需要频繁出差。他们也必须要对公司的产品和服务十分了解，并为客户提供如何正确使用产品的建议。此外，因为外部销售人员是客户能够见到的唯一公司代表，所以他们也代表着公司的形象。

除直销外，许多 B2B 公司还会采用分销商和增值分销商（VAR）。分销商是存有许多相关公司的产品的供应商，这些产品之间很多都是具有竞争性的产品。分销商一般都能提供公正的产品 / 服务建议、特别贷款和特殊采购条件，但是他们没有直销人员那么了解产品。

增值分销商往往会将采购来的产品进行加工，如添加某项组件，然后再出售给终端用户。VAR 的产品可以简单到为普通的 T 恤衫添加一些装饰，然后再卖给十几岁的女孩；也可以复杂到把软件整合到硬件中去（如银行的交易大厅，或汽车制造厂的喷漆站），再卖给使用该系统的公司。零售商百思买可以为你组合整个办公室或家庭影院。他们会收取比你自己买来组装更高的费用。就这点来说，百思买是一家增值分销商。

像 eBay 这样的网络营销公司，是另一种 B2B 的销售渠道。互联网对业务渠道来说是把双刃剑。多数的制造商都有自己的网站，用来出售自己的产品。他们常遇到的问题是互联网会不会参与竞争，并抢占其他渠道的业务。每家制造商的做法都不尽相同。某些只在其网站上提供产品和服务信息。其他公司辩称，其目的是让客户尽可能方便地与其做交易，那么为什么不在互联网上提供产品呢？当公司发现其产品是由别人在 eBay 等网站上销售出去的（未直接获得销售产品的授权），网络销售的坏处就显现出来了。在 2000~2001 年网络泡沫破灭后，许多计算机硬件制造商都发现，使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用过很短时间的设备都被拿到 eBay 上面卖了。所以这类公司所面对的问题就是“我们要把全新的产品放在 eBay 上卖，当作另一种渠道吗？”

呼叫中心

B2C 和 B2B 共有一个销售渠道，这就是呼叫中心。呼叫中心又称“关怀中心”，因为它们都设在以客户为中心的公司里。颇有前瞻性的公司会使用呼叫中心来向客户推销产品。（落后的公司把呼叫中心视为耗费成本的中心，必须通过严格管理来压缩成本，因此都外包给了印度等国。）很多公司发现，在客户为现有产品而给你打电话并提出疑问时，向客户推销一种新产品要容易得多。银行就想以这种方式来使用呼叫中心，但是它们是否能够掌握这种技术还不可知。如果你打电话来查询自己的活期账户余额，银行工作人员就会告诉你这方面的信息，但是同时也会问你是否对按揭或低息信用卡感兴趣。如第 8 章所述，信息技术是呼叫中心销售成功与否的关键。如果银行工作人员向你推荐按揭时不知道你已经是一位按揭客户了，其可信度就下降了。

某些公司把呼叫中心当作是熄灭客户怒火的方式。就像术语“服务补救”所说的那样，这是一种留住客户的重要方法。某些时候，这些客户甚至还会变成公司有力的宣传员。如果某位客户打来电话，投诉说购买的东西不对，接线员就有了不仅解决问题，还给客户推销更多东西的机会（如额外的产品、预先购物的折扣或其他优惠）。如果服务补救够好，满意的客户就会向他人宣传自己的良好经历。诺德斯特姆（Nordstrom）百货商店就是著名的案例之一。公司通常会为产品退款或换货，以提供良好的客户服务。有个传言说，诺德斯特姆甚至为雪地防滑轮胎退了货——虽然公司从来不曾出售雪地防滑轮胎以及任何其他汽车产品。

谁是客户？

车市围着新车观察的人是客户吗？或者他未到场的妻子是客户？在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

营销一章里，我们了解到宝洁（P&G）把客户划分为三类。宝洁称，他们的客户是沃尔玛、西夫韦（Safeway）、塔吉特以及其他所有出售宝洁产品的零售商，购买者是在零售店买这些产品的人，使用者则是使用腋下除臭剂或吉列剃须刀刮胡子的人。那么宝洁到底该向谁推销呢？所有的这些人。正如你想的那样，这些群体——客户、购买者和使用者的兴趣点不同，所以对各种推销方式的反应不同。同样，在医院里，采购部在为手术室采购什么产品方面有着发言权。医疗用品的销售人员可能会拜访医院的采购主管。他们讨论的中心可能是销售人员所提供的产品价格问题。但是使用这些产品的医生对这些决策同样有发言权。医生感兴趣的是产品的功效、使用的简便性以及任何附带的副作用或后效。那公司如何知道要瞄准哪位客户，如何满足所有客户群体呢？

许多公司都开始醒悟过来，发现其主要的客户并不是站在销售人员面前的那个人。汽车交易商发现，2005 年女性对 81% 的新车选购有影响。[1] 而在 1985 年，这个数据只有 40%。那么汽车代理商应该做些什么呢？他们中的大多数从购物商场的服饰店里招来女销售员，并将她们训练成为汽车销售员。这种战略的另一个好处是多数男性更喜欢从女性而不是从男性手中购买汽车。

此外，女性也在很多其他领域的购买决策中起着重要作用，你可能会对此感到吃惊：[2]

- 80% 的住房购买；
- 92% 的度假；
- 75% 的旅游安排（商务和度假）；
- 91% 的房子；
- 51% 的消费电子；
- 89% 的新银行账户；
- 80% 的卫生保健决策。

1. 来源于 CNW 营销研究公司，由 J·萨兰诺所引用，“汽车经销商在商场中招募销售员”，《华尔街杂志》，2006 年 4 月 12 日。

2. M·巴莱塔，《向女士推销：理解世界最大的销售人群及如何增加你的市场占有率》，第 2 版，卡普兰商务，2006 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到 2019 年，美国最富阶层中的三分之二将会是女性。

这些统计数据表明，如果你想要出售水中呼吸器或滑雪旅行等度假产品，你就要保证这个产品对男性有吸引力的同时，更要对女性有吸引力。滑雪场已经发现了这个事实，所以现在提供了新的滑雪计划。新的滑雪计划里包括了专为女性设计的滑雪医疗站，然后是一天的水疗。

随着美国的西班牙裔人口和亚裔人口增多，类似的统计数据也随之出现。CNN 有线新闻广播专为西班牙语族群设立了特别的频道。亚洲人占美国人口的 5%，他们的购买力很强，有很多需求得不到满足。对销售人员来说，最重要的就是知道你的客户是谁。她或许就是在家穿着短裤，不会讲英语的那个人。

销售队伍的划分

大多公司都会雇佣专业的销售人员应对不同类型的客户。第一级是当地的销售人员，负责处理某一地区的客户。随着客户的增多，会在更大的地区甚至全国开设办事处和工厂。客户会在地区办事处或全国办事处订下一个大定单。这样客户就有了议价条件，可以获得更好的价格和/或更好的服务。供应商的回应就是设立一个主要客户团队，其中一位销售人员（或一组销售人员）专门关注大客户。随着客户继续扩张到全球，这个流程会持续下去。对大型的环球客户来说，多数的公司会设立全球业务经理，他们管理着众多产品和服务专家。公司每个最大的全球客户都会有一位全球业务经理和客户团队为其服务。这样，公司就可以把特定的产品和服务卖给客户，同时又有专员向对方客户组织里的专员解说其产品和服务。比如 IBM 的全球客户团队里就有硬件、软件、服务和外包专员组。这样，如果某位客户想要外包一项活动（如应付账款后台数据的录入），客户就会派外包专员与 IBM 的外包专员讨论所有的细节安排。

所以现在，销售职能并不像过去看上去的那样简单了。你要面对多个渠道、多个区域、多个国家和多种产品与服务，一个销售人员是忙不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过来的。优秀的销售人员都对他们的客户非常了解，而且知道如何让客户产生购买其产品的意愿。这就是说销售人员应该知道如何帮助客户所在企业进行改造，并试图说服客户相信其所售的产品或服务就是解决客户问题的方法。那如何使一位好的销售人员变成更加优秀呢？

奖励机制

对任何有价值的销售人员来说，没人会义务做这份工作。要让一位陌生人听你讲话，然后面对不被这位陌生人接受的可能性需要鼓起勇气。向陌生人进行电话推销很难，但是如果掌握了极佳的推销术，其回报也是惊人的。

薪水还是佣金？

传统的做法是像对公司里的其他人一样，为销售人员发放固定的薪水。这样做的好处是公司可以规定销售人员出售某些产品，而不是其他产品。同时，销售人员也容易接受被调到新地区去工作。此外，随着销售额的增加，公司为销售人员支付的成本比例下降。其缺点是固定薪水并不能奖励确实优秀的销售人员——这不算是按照绩效计划来发放的工资。

发放报酬的另一种方式是直接佣金计划。佣金指把销售人员销售额一部分支付给销售人员的钱。比如，一位销售人员售出了 100 个小配件，共值 100 美元。根据佣金安排，她将获得 10%，就是 10 美元。这种方式的好处就是通过直接发放佣金，那些出色的销售人员会赚取大笔的金钱（但对公司来说成本很高）。缺点是公司不能控制销售人员如何销售、在哪销售和销售什么产品。他会把最容易卖的东西卖给他最好的客户。他也不会花费足够的时间来为客户提供售后服务，而是把时间用到赚取下一笔佣金去了。

实际上，大多数公司都用薪水和佣金的组合形式为员工发放报酬并激励员工。要点是要选对薪水和佣金的比例，以便公司和销售人员均能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

受益。这种混合的薪酬计划可能非常复杂，也会涉及以售出产品的总值、毛利率（销售人员出售更多的高利润率产品）或其他方式计算的问题。

此外，公司也要就报销哪些开支做决策。为了提高销量，销售人员通常会产生一些公司里其他人员没有的开支，包括与客户一起吃午餐或晚餐、差旅费、电话费等等。提供无限开支报销的公司鼓励销售人员用尽各种办法向客户推销产品。这种方式通常用在高价值、销售周期长的产品上，如飞机和昂贵的医疗设备。按日津贴开支计划的意思是销售人员每日获得固定的开支预算。这方便了公司的行政管理，但是这种每日津贴不能总是和汽油、食品、住宿和其他开支的实际成本相一致。有限的开支报销计划对每个人来说都是一场行政管理的噩梦。公司会监控开支，保证为每一英里只付 32 美分，并为规定的酒店账单、打折的经济舱机票、合理的手机账单报销。销售人员会因为公司的报销额而担心，而不是想着如何满足客户。

定额

定额的方法在商业中被普遍使用。定额就是在一定时期内，销售人员销售一定数量或价值的产品的数值目标。定额可以达到三个目的：

1. 为销售人员设立目标基准（从而提供动力）；
2. 鼓励销售人员多卖某些产品；
3. 设立可以评估销售人员业绩的标准。

比如有个定额的例子：一位销售人员要在十月份出售价值 15 万美元的产品 A，60 套产品 B，并做出三个新的计划书。如果这位销售人员完成了这些目标，就算完成了她的定额。如果超过了定额，她就可以获取额外奖励，比如公开表扬或特别奖赏。

我不在乎他是否向我汇报，只给他设下定额就行了。

——某销售经理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公开表扬与奖励计划

公开表扬和奖励计划都是用以激励销售人员的，以使他们有非凡表现。例如，让他们成为“总裁俱乐部”的成员到达“总裁俱乐部”级别（所有销售人员的前5名或前10%，或达成150%以上定额目标的人）后，其好处有很多。“总裁俱乐部”的会员经常可以获得头等舱的机票，然后和他们的配偶一起去个不错的度假酒店享受。他们也会以特别优秀的销售员身份得到公司、高管和同行的认可。

奖励或激励计划是短期的活动，用来着重强调或宣传某一产品或服务，某一新目标地区或客户群体。但是这种计划也可以鼓励销售人员努力工作。激励计划一般是竞赛式的。某位销售人员在为期两个月的活动内获得10位新客户后，就能得到特殊奖励。马里兹（Maritz，见第3章“一位首席战略官的一天”一节）等公司专业设计和管理奖励计划。奖品可能包括昂贵的手表和珠宝，实现销售人员的价值，两位仆人（当然只会做合法的事），或全部免费的二人拉斯维加斯周末游。

一位销售经理的一天

文森特·罗奇（Vincent Roche）

亚德诺半导体公司（Analog Devices，Inc.）全球销售部副总裁

亚德诺半导体（ADI）是一家具有40年历史的公司。我们销售的是其他公司产品中会用到的硅芯片——我们称其为“硬件”。我们的产品通过传感、转换、处理和发送电子信息，把现实世界转换成数码世界。其实，我们的芯片是用来把音频、无线电、电子信号转换成计算机能够理解的编码。我们的许多客户都用我们和他们自己或第三方的软件给计算机设备下达指令，告诉它们要如何处理数据流。我们的芯片可以装在各种产品上，如计算机、网络交换机、移动电话、医疗诊断设备、汽车、数码相机和电视。想想看，以每秒100亿周期的速度处理万维网上的光信息流——这就是我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们设备的应用之一！甚至我的黑莓手机，使用的也是我们的芯片。

我在爱尔兰出生长大，于20世纪70年代末高中毕业。那时，爱尔兰有着第三世界国家的若干特点：失业率高（超过20%），大多数人都过得一般，很多人比较贫困。我来自于一个低中产家庭，但我学校里有很多孩子都吃不饱。和许多爱尔兰人一样，我幻想着从家乡走出去，从事电子与工程业。我上了列墨瑞克大学（Limerick University），这所学校后来成为了爱尔兰最好的工程大学之一。在我上大学四年级时，爱尔兰正想要发展电子业，苹果和惠普等许多公司都在爱尔兰建厂。未毕业，我就接到了三四个工作邀请。

我的第一份工作是在英国的德州仪器（TI）。这是一个销售和营销的毕业生轮岗（培训计划）职位。我们为新业务想了一些创意，并争取销售和营销这些部分业务。我从TI的销售部门一直晋升，然后到了他们的一个分销商处工作。

我很想去加州。和许多爱尔兰的年轻人一样，加州对我来说有着特别的吸引力，每个人都幻想着一到那里就能成为百万富翁。可是现实世界并非如此。在20世纪80年代中期，我到了加州，进入了飞兆半导体公司（Fairchild Semiconductor）。这家公司是包括英特尔在内的一些著名公司的先父。我的职位是应用工程师。然后我又去了国际营销部。在这里，我有了首次在美国以外，尤其是在亚洲市场做事的机会。在那时，我们把亚洲称作“环太平洋地区”。中国大陆那时刚改革开放，在那里做生意非常困难。

在20世纪80年代末期，我在加州待了三年，然后回到爱尔兰度假。一次偶然的机会，我现在的公司ADI联系了我，他们想要找一位有国际营销经验，尤其是对硅谷很了解的人加入。生活有时候真的不可预料。我就这样回到了爱尔兰，加入了ADI的营销部门，在那里学到了如何定义新的产品区，如何把产品推向市场，如何为产品设计新的广告和公关活动。我在营销部待了五年，然后晋升到了某一产品线的管理职位上。我有了盈亏的职责，这对我来说是个新经历。这迫使我去学习如何管理研发职能并同时管理产品投资计划——以及最终获得公司所预期的回报。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

五年前，CEO 让我到马萨诸塞州波士顿的总部管理销售团队。当我担任独立销售工程师和产品线经理时，经常有一些关于如何加深与客户的关系和增加收入增长速度的想法。现在就是要把这些想法变成现实的时候了。作为销售组织的领导，我也要通过组建一个强大的销售管理队伍来平衡来自客户与生产线的意见。和所有行业一样，竞争在不断加剧，只给客户提供技术是不行的。在今天，我们要为需求日益增多的客户提供产品定制以及优质的技术和产品交付等服务，让他们获得满意的服务。

ADI 的业务很多样。我们在全球有五万个客户，一万种产品。我们的足迹遍布全球，几乎在地球的每个角落都有业务。我们有一半的业务在亚洲，一半在美洲和欧洲。产品一半是主要设备，如工厂自动化和医疗诊断设备等；一半是个人电子产品，如手机、MP3 播放器和高清数码电视等。

我们有三个主要的产品销售渠道。首先，是专业的客户销售团队，他们会拜访我们 1% 的客户。这些都是我们最大的和技术最先进的客户，而且他们的机会也最大。这个目前有约 500 人的销售团队是我要负责监管的队伍。在客户的产品研究和设计过程中，他们要帮助客户挑选并教会他们如何使用我们的产品，帮助客户大量订购该产品来满足客户的生产需求。

我们销量约有 50% 是通过第二个渠道——我们的分销网络实现的。组成这个网络的都是各个独立的公司，他们会将我们公司产品与其他供应商的产品进行组合。他们会为我们的小客户提供多种类别的产品和服务，甚至提供良好的风险管理、定期信贷和特别帮助。第三个渠道就是我们刚出现不久的网站。你可以在全球任何地方通过我们的网站购买产品。我们虽然提供这种服务，但是并不成熟。对技术比较了解的年轻一代或许知道如何利用这种服务。

这是我做过的最好工作了！我可以在客户层面上充当公司的耳目，提供真实的信息，并密切注视我们的竞争对手。我就像“煤矿中的金丝雀”一样传达客户的声音。我关注着市场趋势的基本因素。在产品线上的同事们开发新型技术和产品的时候，我要负责把公司带入新的市场，如中国、印度、俄罗斯和巴西。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

随着客户管理越来越复杂，销售团队持续适应和技能磨练的需求也产生了。技能创造中的一方面就是客户会谈管理。销售的语言有多种，[3] 根据不同文化，有着如下的比喻：

- 西班牙语——销售工程师与客户的产品设计工程师不断沟通，讨论产品特性、功能和成本；
- 俄语——卖方的中层经理与买方互相讨论产品的平台、风险 / 回报因素等等；
- 希腊语——各公司的 C 字头高管讨论市场份额、增长、利润率、创造互惠的机会等。

我在大部分时间里都处于销售的“俄语”级，偶尔是“希腊语”级。

我负责通过和 CEO 手下那些业务单元的同僚们合作来实现收入的高速增长。我的工作是关注组织创造高回报的机会，并解决影响最大的那些问题。我也在我的手下手足无措时处理他们解决不了的问题——到这个时候，问题已经很严重了。偶尔，我们也需要让 CEO 参与其中。

除了管理我们的销售团队以外，我也要负责企业营销。这包括把公司的信息传达给公众、公关、营销沟通、广告和网络活动。所有的这些都由一个我所负责监督的 80 人左右的团队来处理。产品营销职能归产品线组织所有，由他们负责提供产品特定的信息。

我的管理理念就是（1）聘用优秀的人才来管理组织；（2）对预期十分的了解；（3）创造一种渴望成功的文化；（4）关注影响力最大的那些问题。这些年来，公司把一些大学生成功培养成为工程领域和销售领域的卓越工作者。

一个好的销售人员就是一位机会创造者和问题解决者。我一般会在几分钟之内就知道某人是否会成为一名优秀的销售人员。你能够了解到他们的思维方式，他们的动力、能量、交际风格等等。我们在招聘的时

3. S·米勒，《主动销售：管理过程一赢在销售》，纽约：Amacom，2003 年，第 46~56 页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

候会关注以下技能和特点：

- 喜欢冒险和展望未来；
- 商业智慧；
- 热爱“狩猎与追逐”；
- 以回报为动力的个性——多数顶尖的销售人员都喜欢金钱；
- 以完成交易为目标；
- 良好的沟通与影响能力，可以组织协作；
- 会说技术语言（对我们公司来说，通常就意味着要有个技术学位）；
- 以结果为目标，能坚持，有一定接受拒绝的能力；
- 时间管理技能——必须要把能量花在重要的任务上。

在 ADI，销售的工作很不错。一位毕业两年的销售人员往往会比拥有经验的工程师挣得要多。我们会让新来的销售人员加入为期一年的培训计划，培训从接听客户电话开始。我们亲切地称他们为“电话谋生”，我们每年在美国就能收到五万次呼叫。这是一种很好的了解产品、学习如何与客户交谈和帮助客户解决基本问题的方式。这就好像是用消防栓喝水一样。在这个计划和其他培训课程结束后，销售人员就会被分配到某一地区，然后在一位资深销售经理的指导下独自完成工作。我们业绩最好的销售人员最终会成为公司里挣钱最多的人。

做这份工作也和做其他工作一样，会遇到一些挫折。我不想以牺牲主动性的代价来管理被动性的东西。这种事在 ADI 内外都有。和所有其他复杂的公司一样，在 ADI 内部我们也有些产品和客户的协调问题，时常会造成组织内流畅工作的障碍。这在为客户提供解决方案（产品、服务和软件包）时尤为困难。但是我是乐天派，具有充沛的精力，而且在找到解决办法之前我们不会放弃。在 ADI 之外，我们要处理各种被动情况，保证客户在合适的时间和合适的地点得到他们应得的服务和订购的产品。

频繁的出差也很有压力。我三分之二的时间都花在了路上，主要是在亚洲。倒时差和缺乏睡眠是常有的事，所以有必要注意身体健康并让身体尽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

量处于正常状态。在出长差后，波士顿的洛根机场总是个挑战——包裹处理员总是让我的包在传送带上最后一个出现。总的来说我不是在抱怨，因为我也可以和全家一起去欧洲、北美、南美和亚洲一些很棒的旅游景点旅行。

另一方面，我的工作就像是一个持续不断的冒险历程。我在骨子里还是一个技术迷。在看我们客户开发很酷的产品的时候，就像一个站在糖果店里的孩子。ADI 总是在各种创新的初期就参与其中。这份工作对喜欢变化不定的冒险型人士来说十分合适。我努力与大家沟通，想些具有创意的点子。为获得业务而进行的“狩猎与追逐”也很令人鼓舞。从本质上来说，我喜欢与人交往并与客户创造双赢的局面。

我有两种完全不同的生活。在办公室的时候基本都是开会和打电话。我们有每周业务回顾会议、年度规划与预算周期讨论、与同僚和投资决策高管委员会的管理层会议、策略与运营回顾会议、顶级人才测试、产品线情况报告，还有各种与员工和公关 / 营销部门的沟通会等典型的办公会议。我想要讲的是不在办公室的典型一天。

销售主管外出的一天：

上午 5:00 “您早！欢迎来到日出之国！”谢天谢地，我的“黑莓”可以在全球使用。我已经接到了总部同事的两个电话，电话是有关英特尔新的奔腾芯片的。我们要提供准确并稳定供电和监控运行温度的电源。

上午 5:20 我要在早餐会议前去酒店的健身中心锻炼一个小时。这是唯一能让我保持身心正常的方式。我是个健身迷，但对于所有的外出餐桌会议我只有在路上得到一点休息，所以早餐前的锻炼是我唯一平衡热量负荷保持精力并在无数会议上保持清醒的方式。早晨五点起床的动力就是去做我所热爱的奥林匹克铁人三项（长跑、自行车、游泳）运动。

上午 6:45 我给硅谷的一位主要客户打了电话，这家公司是互联网设备市场的领导者。他们要进行一场革命：各公司可以从世界各

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地实时地制作高质的视频和音频，然后直接传到电脑上。因为在产品开发的早期，我们就根据最适合的硅芯片和软件技术参与优化系统设计，所以这个系统较为廉价。或许我以后不用在机场里花费那么多时间了。

上午 7:30 与东京的员工和产品线同僚一起开早餐会议，了解一下今天的议程与计划。议程上的第一项任务就是与一位索尼的产品线经理会面，交流意见和对市场现状的看法，讨论一下我们合作的质量并寻找新的合作机会。我们提供的是可以把数码相机的图像“读”出来，转换成相机可以理解的 0 和 1 的数字信号处理（DSP）芯片。我们的 DSP 芯片也能在图片数据到达相机的大脑之前进行预先调整。

上午 9:00 我们的 CEO 这次和我一起出差了。他是来与东芝医疗的主管见面的。东芝医疗是先进的医疗诊断设备以及其他设备的开发与供应商。东芝医疗目前正在开发一个 CT 扫描仪，这个机器需要一个非常高端的芯片。这个芯片要把磁共振信号转换成计算机语言，然后由东芝编程生成彩色（并带有信息的）图像。有经验的医生通过看这些图像就能挽救生命。ADI 是唯一可以提供准确并迅速生成可靠图像的芯片的公司。可是，东芝对供应问题和我们能否交付有点担心。这就是我们 CEO 跟我一起来的原因，向他们保证我们会为他们提供有品质保证的产品。

中午 12:00 在夏普的设计中心与他们的高管进行寿司午餐会议。我带了一些设计工程师来与夏普的工程师会面。夏普谈论的是一个新型的视频信号链，这个信号链可以给平板电视屏幕带来更清晰的画面，但是这需要另一种集成电路架构。双方的工程师好像在用密码的语言谈论着这种可能性。这就是许多关键项目出台的方式。

下午 2:00 和我们想要与其建立业务关系的客户会面。他们可提供一种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工厂自动化设备。随着丰田在美国扩张，我们想要从丰田的供应商处得到一些业务。

下午 4:00　与日本的销售团队会面。我们讨论了一些新产品以及如何给它们进行市场定位。我们谈了谈现有客户的状况(收入增长、产品线扩张的机会、销售趋势等)。我们也谈了设计师们正在开发的一些新技术。

晚上 6:00　给诺基亚一位芬兰高管打了电话。我们谈了诺基亚发给我们的征求建议书（RFP）中所提到的一个部件，这个部件会用在他们的一款新手机里。我们正与一位老对手就这个合同互相竞争。

晚上 7:00　我与我们的 CEO 再次会面，赶赴一个我们为 NTT 公司高管所设的晚宴。这是建立关系的一项内容。NTT（日本电信电话株式会社）是日本最大的公司之一。我们虽然与他们只有间接的业务往来，但是想让他们知道我们是多么珍视与他们之间的关系。晚宴从日本最著名的一家怀石料理餐馆（包括约 20 道精心制作的素食菜肴的日本美食）的传统茶开始。然后我们开始喝啤酒、梅酒、日本米酒…… 天啊，日本人太喜欢聚会了，而且表现得很适度！但是这是可以让他们放松一些的最佳方式。不管怎么说，他们知道长寿的秘诀！

晚上 11:00　处理“每日基本工作”的时间到了。这些电子邮件从来不分时间或地点的接收进来，我必须处理。还要一个小时左右我才能说晚安。

网络资源

如何销售：www.justsell.com

有很多网站会告诉你成功销售的秘诀，这就是其中之一。

向女性营销：www.trendsight.com

玛蒂·巴莱塔（Marti Barletta）是一名作者兼顾问，这是她的个人网站。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

她是向女性销售产品的专家，并经常为《广告时代》(*Advertising Age*)等出版物撰稿。

营销专家：www.marketingprofs.com

这个网站提供了许多销售方面的文章（虽然网站名字是营销）。你需要成为会员（免费）才能看到其中的大部分内容。

小结

销售是公司变化最大的职能之一。自助服务的趋势让许多销售人员都显得多余。同时，新渠道的增多和女性购买力的提升对销售人员提出了新的要求，要他们工作得更为努力与灵活，并要求他们真正理解自己销售的是什么以及对谁销售。

随着塔吉特和沃尔玛等货仓式零售商的出现，这些新的销售渠道已经逐渐取代了传统上门式的销售和夫妻零售店渠道。互联网也在改变着销售交易的方式，并迫使许多公司都要重新思考其整个销售模型。

客户更加国际化和多样化，这迫使销售人员进行重组——分成产品和服务专家小组，为提出更高要求的客户提供服务。此外，女性、西班牙人和亚洲人等曾被忽略的群体，也在影响着每个产品和每项服务的销售方式。忽视这些群体的公司必然要承受由此带来的不利。

最后，我们了解了公司鼓励和激励销售人员获得高回报的方式。多数公司采用固定薪水加佣金的方式激励员工。某些公司还开展公开表扬和特别激励的活动。

销售是项很有意思的职业，可获得大量的金钱回报。和其他职业一样，努力工作的人最终会脱颖而出。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



8 管理信息系统

软件是新千年极具竞争性的武器。

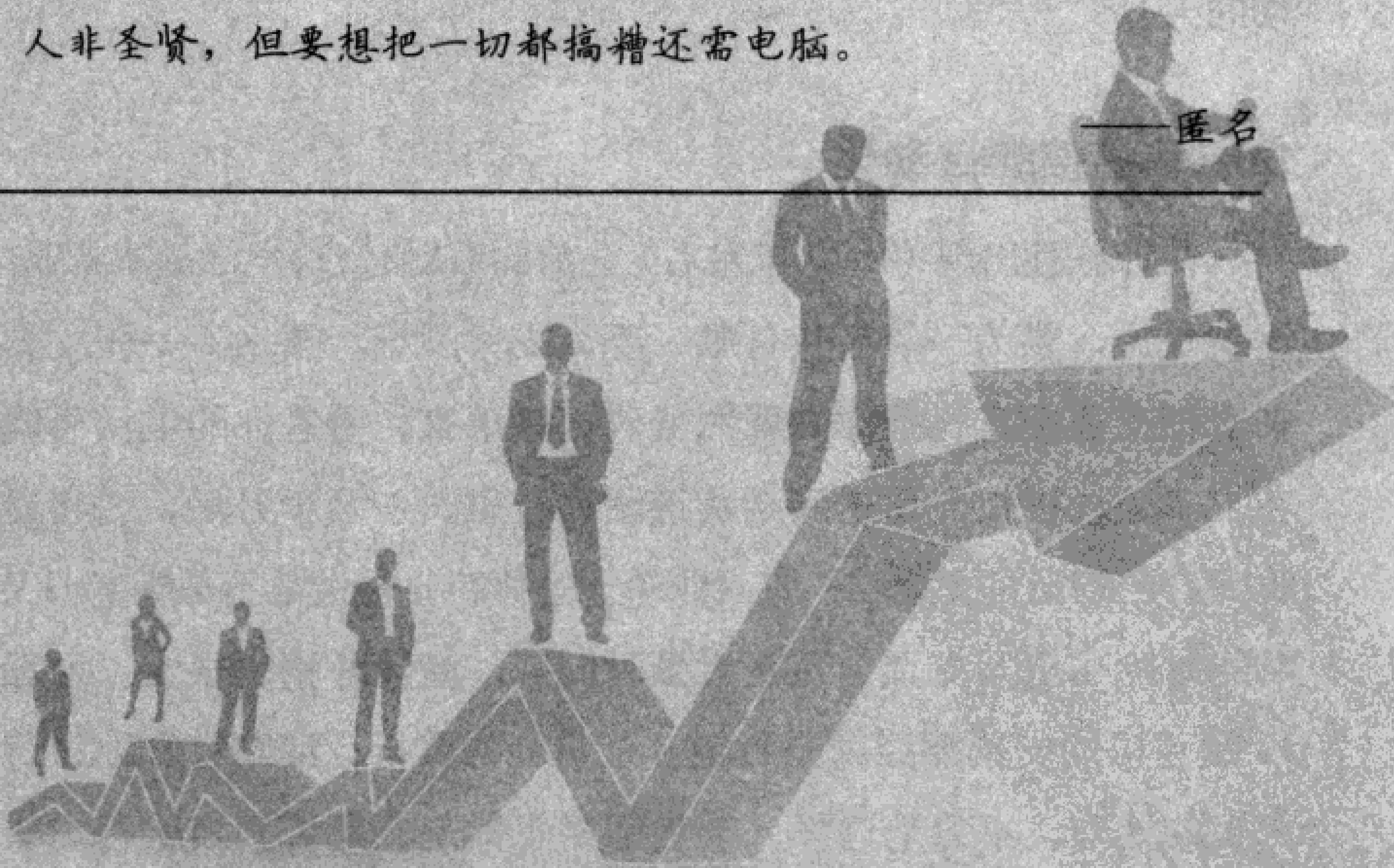
——安·温布莱德（风险资本家）

原来如果想要获取信息，你就得站起来，走出去，到公司基层去看看。现在只要敲击一下电脑键盘就可以了。每个人都可以和董事长一样了解公司。这就是层级制度垮掉的原因。我们买电脑不是为了这个，但电脑却带来了这个结果。

——弗雷德里克·科瓦奇，固特异（Goodyear）

人非圣贤，但要想把一切都搞糟还需电脑。

——匿名



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么是管理信息系统?

信息系统(IS)又称信息技术(IT),是商业命脉的动脉供血系统(静脉、动脉、淋巴系统)。IS和IT在公司中无处不在,大部分的公司也离不开它们。信息技术包括四个部分:

1. 硬件（电脑、服务器、路由器、交换机等）;
2. 软件（微软 office，Quickbooks，Adobe Photoshop 等）;
3. 网络（把所有都整合在一起的电信基础设施）;
4. 设计人员、编程人员、维护人员、操作员。

MIS 是管理信息系统。用户想要什么样的信息呢？用户想怎么和数据交互呢？ MIS 涉及程序员（使电脑处理数据的人)、技术架构师（设计数据的输入方式、分配方式、存储方式和删除方式的人)、系统分析师（协调企业需求和 IT 公司所能提供何种服务的外交家）和 MIS 经理（处理一切的人)。

信息和通信的自动化

在计算机出现（1970 年左右）之前的石器时代,生活基本都是手动的。这就是说，要为一袋杂货付款，要么支付现金，要么写一张支票。杂货铺会把支票盖章，把你的驾照号码记录下来，看看你的电话号码是否写在支票上，再把支票送到杂货铺的银行里。一两个月后，你将通过邮件收到自己的已付支票和一张对账单。这种商业方式是不是既老旧又有趣？购物时除了填写支票会花费大量时间外，商业开销也很大。你那张购买 12 罐可乐的支票要经过杂货铺、杂货铺的银行、清算行和你银行的办事人员的处理。不只是这样，杂货铺要想知道钱是否到其银行户头，还要好几天。(如果你是个手头紧的大学生，这个特点很有用，称为“浮钱”。)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

各国计算机的普及情况

1. 瑞士 70.9
2. 美国 66.0
3. 新加坡 62.2
4. 瑞典 62.1
5. 卢森堡 62.0
6. 澳大利亚 60.2
7. 丹麦 57.7
8. 韩国 55.8
9. 挪威 52.8
10. 加拿大 48.7

（按每 100 人所拥有计算机数量计算）

数据来源：《经济学人世界数字袖珍书 2006》

今天，生活中大部分事情都数字化了。少部分仍在使用支票的人不久就要消失殆尽。要想购物，你可以用信用卡或借记卡支付，或在读卡器里刷一下带有微芯片的“智能卡”，就能在自动售货机里购买一瓶软饮料。芬兰是个科技较发达的国家。在这里，你可以使用手机（最好是诺基亚）购买公共汽车票、戏票等各种东西。信用卡、水、电费单通过互联网或以账户自动借记的方式就可以轻松支付。但是这些电子钱币是如何交易的呢？谁又记录着这些交易？

二十世纪七十年代，美国发明了一个可以以电子方式处理付款的系统，称作自动清算行（ACH）。一批公司（银行、信用卡公司等等）记录着金钱的流向，使货币支付更为迅速。在 2000 年，ACH 处理了 12 万亿多美元的付款。[1]

因为 IT（硬件、软件、网络）技术发展非常快，所以本章不会费时

1. N·吉布森，《必要的资金》，经济家，2003 年，伦敦编辑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

讨论现有的具体技术。我们要谈得是 MIS 的概念和人，以及他们所从事的事项。

MIS/IT 为什么重要?

信息技术和信息系统通过有效的方式（比如容易查找、容易理解、可以操作从而回答问题、让乏味又重要的工作自动化）将数据组织起来，从而令生活变得更简便。信息系统通常分为两类：处理某一种事务或活动的系统和处理组织内所有功能和业务单元，并在执行过程中指定各种流程参数的系统。[2] 事务处理技术包括：

- 电子信箱——这类确实涵盖各种功能、业务单元、甚至公司，但并不指定任何流程参数（角色、人物、规则等）。
- 计算机辅助设计（CAD）——只用于某种特定任务，并不涵盖各功能或各业务单元。
- 电子数据交换（EDI）——在两个实体间传输信息，通常是在买卖双方间。

部分过程分析信息系统包括：

- 企业资源规划系统（ERP）——生成发票、监控付款和赊销付款条件、跟踪客户订单和交付产品的软件和硬件系统。
- 供应链管理（SCM）——这种技术协助制造企业跟踪库存、生产进度和工作流程。
- 网络采购和电子市场——这两种 B2B 的软件把买方和卖方联系起来，组织投标、安排交付和赊销付款条件、向供应商发送购买需求、监控买卖货品的付款和交付。
- 客户关系管理（CRM）——这种软件跟踪点到点的客户相关活动，

2. 参见 A·P·麦卡菲，“管理信息技术：指导课程概述”，哈佛商学院出版社，# 5 — 603 — 026。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

包括营销、销售和客户服务。

- 网络服务——这是一个较新的领域，由建在互联网或企业内部网的“服务网”（需另外搭建）组成。“服务网”和电网很相像，定是各种应用软件的基础。软件销售商提供最新的版本，负责维护和支持，甚至自己编程来匹配客户的数据库。

这种流程分析信息技术通常规模较大，在为大型组织设计和实施时需花费数年时间。很多企业主抱怨称，这些大型的 IT 项目并不像吹嘘的那样好。统计数据也似乎支持此观点。预算超过 1 千万美元的 IT 项目中，有 98% 或超出预算、或交付过晚、或不能达到预期的效果。[3]

业务流程工程

流程分析信息技术可大幅提高公司对客户或供应商需求的响应质量和速度。这种技术可提供给公司经理更好、更及时的信息，使他们可以做出重要决策，分配重要的和供给有限的资源。但是有时被忽略的是，过程分析技术经常迫使经理来分析，甚至改变某个流程处理的方式。这种技术甚至可以暴露出公司策略和组织的问题。

比如 2000 年 1 月，联邦快递在其新的公司品牌“FedEx”名下重组了整个公司。虽然这次重组可看作是“换汤不换药”式的企业计划，但这次改变确实对 FedEx 的业务模式产生了巨大的影响。首先，FedEx 前几年收购的若干独立公司（Caliber，RPS，Roberts Express 等）已被整合，重新命名为 FedEx 物流、FedEx 地面和 FedEx 加急。此外，从前独立分离的销售团队、会计系统、IT 系统、跟踪系统等等都合并成为一个大型的 FedEx 系统。其战略目标是任何 FedEx 的客户——无论是一家大型的跨国公司还是小型的居家企业，都可以通过拨叫一个免费电话、一个网站、

3. “今日之 IT 机构无法为明天打工的原因”，A·T·卡尼所进行的一项研究，2005 年。2006 年 2 月 9 日，下载于地址：http://www.atkearney.com/main.taf？ p=5，9，2，8

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一张发票、一个账号、一个销售团队、一个客服代表等等满足其所有需求。FedEx 自那时起就以同一个形象出现在每个客户的面前。这项计划需要对公司的方方面面进行重大改造。FedEx 花了 1 亿美元和 3 年多的时间才完成重组，花了约 10% 的年收入升级其 IT 基础设备。

IT 部门和销售、营销、供应链解决方案整合成为一个部门，称为 FedEx 服务，为 FedEx 所有其他业务部门服务。（欲了解 FedEx 供应链解决方案部，请参阅第 10 章。）在重组以前，FedEx 已经利用其技术来管理信息，为企业客户提供物流和仓储服务。这就是说，某个人要在网上订购一台戴尔的计算机，订单就会同时到达戴尔的生产线和 FedEx，FedEx 变成了戴尔装配线上的一部分。FedEx 会把所需的部件以按需（即时）的方式从全球各地送到戴尔的厂房里。这样做给戴尔省下了一大笔钱（戴尔不必搭建和维护额外的仓库）和大量的时间（计算机组装速度更快）。在 2000 年以前，如果只使用 FedEx 的特快货运服务，FedEx 系统就还不错。但是对需要特快货运、货运代理和地面运输服务的大型全球客户来说，就要和 FedEx 的多个销售团队以及各式各样的费用清单打交道。这对多数客户来说都是一种痛苦。UPS（FedEx 最大的竞争对手）却大加利用这种状况。这项新策略是把所有的业务都整合到一个名下，那样在任何领域的服务对客户来说都是相衔接的。从 IT 的角度来说，这是一项很大的事业（想象一下五个分开的公司的 IT 系统互相通信，更别提协作了），对 FedEx 业务模式的方方面面及其战略方向造成了影响。

所以在六年后，FedEx 的这次大型重组效果如何？在过去五年里，公司的股价以每年 25.2% 的速度上涨。FedEx 是《财富》“美国最受赞赏的公司”排行榜上的第二名，是《商业周刊》“50 家表现最好的公司”排行榜上的第 40 名，是《财富》“最适宜工作的公司”排行榜的第 20 名。在 IT 领域里，FedEx 被当作创新者，是使用 ERP 技术最纯熟的用户之一。

管理人员常常把 IT 部门当作是不睡觉的、经常说着 3 个字母缩写词的纳米发烧友们的“黑匣子”。他们根本没有意识到，信息技术以及在组织内实施信息技术的方法对业务的模式有着深远的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

MIS 的人

通常认为，信息技术是让企业运转、让人们沟通的计算机和软件的结合。但是如果没有那些在 MIS 特定职位上的人，剩下的就只有箱子了。MIS 的人可以让箱子之间相互交流，从事有意义工作。表 8.1 列出了 MIS 人的职能种类。

互联网最普及的国家

1. 美国
2. 冰岛
3. 荷兰
4. 芬兰
5. 丹麦
6. 瑞典
7. 挪威
8. 瑞士
9. 澳大利亚
10. 奥地利

（按每 1000 人所拥有的主机服务计算）

数据来源：《经济学人世界数字袖珍书 2006》

信息处理

IS/IT 最主要的功能之一就是为企业主有效地处理信息。这是什么意思？比如你记录下了每个赛季橄榄球赛和棒球赛的比分，或许还跟你的朋友们打赌。你的电子表上有比赛、队伍、每节 / 每局的比分，没准还有哪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



由呆伯特绘制的"太监程序员"
呆伯特 联合特稿通讯公司授权再版

表 8.1 MIS 的人及职能

角色	职衔	工作描述	薪酬范围
大老板	CIO（首席信息官） CTO（首席技术官）	这是 MIS 中最高的职位，通常需要报告给 CEO，负责公司中所有的 IT 基础设施、策略和运营。	160,000~300,000 美元
小老板	IS 经理 IS 主管 业务经理	管理某个业务单元或公司某一部分所有的 IS 系统，或负责 IT 基础设施的大部分。	90,000~175,000 美元
外交家	业务程序交付主管 高级业务系统分析师 客户技术经理	作为公司的联系人，了解公司的需求、预算、时限，并领导 IT 开发和实施业务程序。同时向业务人员解释受公司约束（预算、日程等）和根据战略需求的情况下，IT 可以做的（或做不到的）事。	80,000~155,000 美元
信息架构师	系统分析师 IS 规划经理 系统编程经理 咨询技术解决方案架构师 业务程序交付经理	开发网络架构，全企业的硬件和软件战略，规划系统的升级及未来发展。根据现在和未来的需求评估现有系统和技术。为程序的开发、逻辑、编程及改动细节撰写文档。	42,000~140,000 美元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

译员	项目经理 高级客户／服务器程序员 首席软件工程师 开发高级工程师	从分析师处获取信息和用户需求，再转换成计算机能够理解的语言。开发并维护 ERP、CRM、供应链程序等流程分析信息技术系统。	50,000~118,000 美元
保安	计算机安全经理 审计经理 网络安全系统经理	保护公司系统免收黑客和钓鱼者攻击；保护客户数据；保证公司与萨班斯·奥克斯利法案等监管要求合规。	62,000~105,000 美元
加油站工人	数据库管理员 维护经理 客户技术经理 客户／服务器程序员 数据库图书管理工程师	排除故障、维护、修理所有系统（服务器、桌面系统、网络、硬件、软件等）并保证数据完整性。检查、分析、测试并调试有客户／服务器软件程序的操作系统。	48,000~105,000 美元
铺路者	电信经理 网络经理 软件工程师 数据模型分析员 程序员	协调、维护和管理网络基础设施。开发数据模型，满足内部 IT 部门的需求。通过削减冗余维护数据完整性。	46,000~98,000 美元
垃圾收集工	技术员 计算机操作员 数据控制员	清除无用数据，保证系统无垃圾。定期维护。读取并检查外部设备，报告错误信息，运行备用磁带机。	20,000~50,000 美元

个球员贡献了几分的清单。这些所有数字不过是数据。除非你问“燃烧猎鹰队在每场比赛中的第一节有多少射门得分？”这样的问题，它才能变成信息。为了回答这个问题，你可以查看一下该队第一节射门得分的数据，然后加起来。这个工作不怎么费力。或者你也可以让计算机为你做这件事。这称为计算机编程。要编程，就要用非常准确的条件和计算机能懂的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

语言，告诉计算机每个步骤的需求和需要查看的数据，从而计算出分数，再回答出问题。这听上去或许很单调——你算起来要比让计算机算起来快得多。但是如果有很多的球队，很多的节，又想问某年内的同一个问题，那让计算机来处理就简便多了。这称为计算机编程，让其对查询（问题）作出响应。有时候你会不会想，那些体育广播员，尤其在转播橄榄球赛的时候，怎么会有那么多的统计数据？那是因为他们有计算机操作员对某个球队或某个球员进行查询，比如告诉他们在两年内，NFL 只有 10 支球队获胜超过 30 场（匹兹堡上榜两次）或约翰·艾尔维（John Elway，前丹佛野马队四分卫）在“超级碗”历史上有着第二糟的传球记录（第一是匹兹堡四分卫本·罗斯里斯伯格，Ben Roethlisberger）。[4]

数据仓库

数据仓库是某个组织各个部分的多个、大型、整合数据库的大型贮藏室。许多公司都已开发出了能够查询、处理、分析、报告各种来源的数据，或查看交易历史来进行趋势分析的大型数据仓库。比如，沃尔玛使用从收银台处扫描来的数据找出人们一起购买的产品的趋势（如一次性照相机和婴儿尿布一起）。萨丰药店（Savon Drugs）使用类似的扫描数据来进行自动化的库存分析，传给定单系统。银行使用数据仓库辅助分析客户风险和信用状况，管理关系银行程序、分析并购、甚至监控分行的运营情况。

这里，我们需要区分一下数据仓库和事务处理。处理一项事务——无论是扫描收银台上的货品以便收银机记录并收款，还是生成定单使用互联网银行软件电子支付帐单——都需要进行得很快。一位客人不可能为让扫描仪告诉收银机她要买的物品是什么而等一整天。她只想付完钱就走。其实，她可能根本就不关心是否需要扫描仪或计算机。同样，人们使用网络银行业务是因为其快速和方便性。所以，事务处理系统（让这些事件发生的计算机和软件）要设计得方便快捷。你可不想让公司主管告诉计算机“说出一切”，然后再找出在一个纽约的暴风雨天，共有多

4. 来源：www.coldhardfootballfacts.com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

少客人买了雨伞，从而把事情搞砸。这正是数据仓库派上用场的时候。一家公司可以选择把所有交易信息都存储在数据仓库里（通常在一个和事务处理系统兼容的独立计算机系统里）。这样，公司既可以对收集的信息进行简单或复杂的查询，又不会让事务主机运行速度变慢。

数据挖掘

数据挖掘（又称 KDD——数据库知识发现）是公司在自己或其他公司所收集的各种信息中寻找模式时所要做的事。然后，他们用这种信息来获得竞争优势，如提供给客户新产品，更有效地做广告，预测未来事件，甚至出售给他人所收集的信息来赚取利润。数据挖掘的一个例子就是杂货连锁免费提供给客户的商店“储蓄”卡。每次到收银台的时候，你让收银员扫描一下这张卡，然后你刚买的猫砂、尿布、啤酒就识别为你的了。商店通过你的购买历史就可以判断出你是个什么样的人（这称为购物篮分析）。如果你一直在某一商店购物，他们或许就可以根据你的住址（假设住在商店附近）猜到你的收入水平。

领先的数据挖掘软件提供商之一 SAS 称，它可以帮助其客户（1-800-flowers.com）建立起更为紧密的客户关系，挑选出最能为公司（摩根士丹利）创造利润的客户，削减成本（圣约翰的保健系统），甚至可以预测和防止武装抢劫（南非联合银行）。

遗留系统

“遗留”这个词用在系统或应用程序上，指的是“老旧”。这指的是过去遗留下来的，通常表示超出使用寿命的系统，系统会出现问题。遗留系统是数年前（或数十年前）设计和安装的硬件、软件和数据库的集合。可是因为升级的费用通常都很高，并会给组织和处理数据的方式、以及业务流程处理带来巨大改变，它们现在仍在使用中。许多新型的软件解决方案都会留下旧系统，并在遗留系统上安装“中间件”，让遗留系统在当今的环境下显得更加好用。但是遗留系统仍在那里……就好像是地下室里疯狂的阿姨。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决策支持系统

决策支持系统是计算机和软件的组合，允许商业用户自行控制和分析数据。这是经理们的决策辅助工具之一（这就是为什么称其为决策“支持”）。台式机或笔记本电脑上的电子表就是简单的决策支持系统。更加复杂的决策支持系统要涉及横跨若干业务单元，甚至几家公司的巨型计算机网络。决策支持系统可辅助存在，或与数据仓库操作完全独立开来。

数据竖井

这通常是独立的部门或职能部门保存并维护的数据集合或独立的数据库。“竖井”一词来自于中西部地区无处不在的谷物竖井。在竖井里，一切只能向上或向下移动，而不能横向移动。保存在每个竖井里的数据通常类似，因为每个部门都想要拥有并控制自己的数据，所以不会与全组织共享。

一开始，因为某个部门想要了解对自己十分重要，但与公司其他部门无关的东西，所以产生了无害的数据竖井。随着时间的推移，数据竖井变得越来越大，且重要起来，进而成为了一个庞然大物。

数据集市

数据集市是小规模的数据集合，通常与某个主题或某个部门有关。它们基本（但不是完全）是大型数据仓库的子集。此外，数据集市的数据格式不那么高级，“粒度”较低（即很难划分为更小的部分）。每个部门的数据集市可能变成数据竖井。因为每个集市的数据常常是冗余的，甚至会稍有不同，这样数据类型的协调就变得几乎不可能。

转椅网络

想象一下一位深受折磨的计算机网管在一个无窗的房间里监视着一堆互不相连的显示屏。这位可怜的人在他带轮的破椅子上在房间里来回移动，确保所有的系统都正常。这叫做“转椅网络”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数据为谁所有？

这是 MIS 和 IT 开始变得有意思的地方。“数据归谁所有”和“谁可以查看哪些数据”这样的大问题是战略性的，通常不会在组织的高层内说明。比如，许多公司都开始使用集中式的呼叫中心来回答客户问题。大部分的银行都有免费电话，可以查询账户余额，支票支付情况，或提交的贷款申请情况。在很多公司里，这种呼叫中心被当作管理成本的一种方式（把所有的客户问题、投诉等都集中在一个地方，这样你的员工就可以更专心地做自己的工作了）。在其他公司里，呼叫中心被当作是另一种营销渠道（欲了解渠道，见第 7 章），可以用来卖给客户某个产品或某项服务。但是如果销售员没有足够或适当的信息，这种交叉销售（组织中某一部分向组织中另一部分的客户推销产品或服务）会产生负效果。假设一位呼叫中心的客服人员想要说服一位账户余额很高的客户开设能够买卖股票和债券的经纪账户。如果客户已经在银行开设了经纪账户，呼叫中心客服人员就是在浪费客户的时间。如果客户是个大学生，刚刚从父母那里收到了电汇款用作这学期的生活费，她显然就是一个开设经纪账户的错误目标。

现在把讨论当作发生在要把呼叫中心变成小型销售团队的这家银行里。个人银行部把以极端保密性著称的瑞士银行当作榜样。个人银行部称，其所有的客户信息都应保密——就是说，信息只保留在个人银行部。同时，信用卡发行部想要获得银行最富有的那些客户的名字，并向他们推销一种信用卡，卡上印着客户最喜爱的宠物。贷款部也一样……我们到底能卖给这位高净值客户多少按揭呢？无担保贷款呢？大多数的公司里都会出现类似的讨论，即哪个部分（职能部门、业务单元、地理区域等等）应该“所有”其控制的数据。是全公司都所有这些数据，还是独立部门“按需分配”？

其实，这些都是很有战略性的问题。这些问题的答案以及这些决策如何实施可以帮助决定公司的经营战略——无论高层是否有此意识。在理想的情况下，信息系统部的高层会和组织的高层坐在一起，共同回答

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下面的六个问题[5]——所有问题都对公司战略有所影响：

1. 公司应该在 IT 上花销多少？
2. 哪些业务流程应该是 IT 预算中的重点？
3. 哪些 IT 功能应在全公司范围内标准化？
4. 我们的 IT 服务怎么才算够好？
5. 我们可以接受的安全风险和隐私风险是多少？
6. 谁负责大型的 IT 新方案？（提示：不是 IT 部。）

现在回到那家想要用电话交叉销售或追加销售（出售更高利润的产品或服务）的银行。如果银行首先保证留住现有客户，又选择性地拓展其提供给客户的产品和服务，那么把呼叫中心转变成利润中心就需要一个比较高级的客户关系管理系统或预测建模软件。这样，如果某个客户打来电话提问，呼叫中心客服人员就会知道这位客户上次打电话的时间，上次电话的内容，如何解决的问题，是否谈到了其他的产品或服务。预测建模软件可以帮助呼叫中心客服人员“猜测”客户打电话的动机，并提供问题的答案。丹麦抵押银行 Nykredit 把业务拓展到了多渠道零售、商业银行、农业银行，提供资产管理、保险和信贷产品。Nykredit 的首席技术官称，自从他们改变了银行查阅客户数据（由公司所有，非独立部门）的方式后，他们的交叉销售十分成功，现有一半以上的 Nykredit 客户从多个产品线上购买产品或服务。[6]

系统设计

系统设计是 IT 职能完整的一部分。详细来说，就是以合理并可承受的成本设计、建造、维护一个计算机系统，从而满足某个组织机构（职能部门、

5. 参见 J·W·罗斯和 P·韦尔的“你的 IT 人不可做的六项 IT 决策”，《哈佛商业评论》，2002 年 11 月。

6. I·林伯赫，“使用资料提升客户经验的新方法”，《金融时报》，2006 年 1 月 25 日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

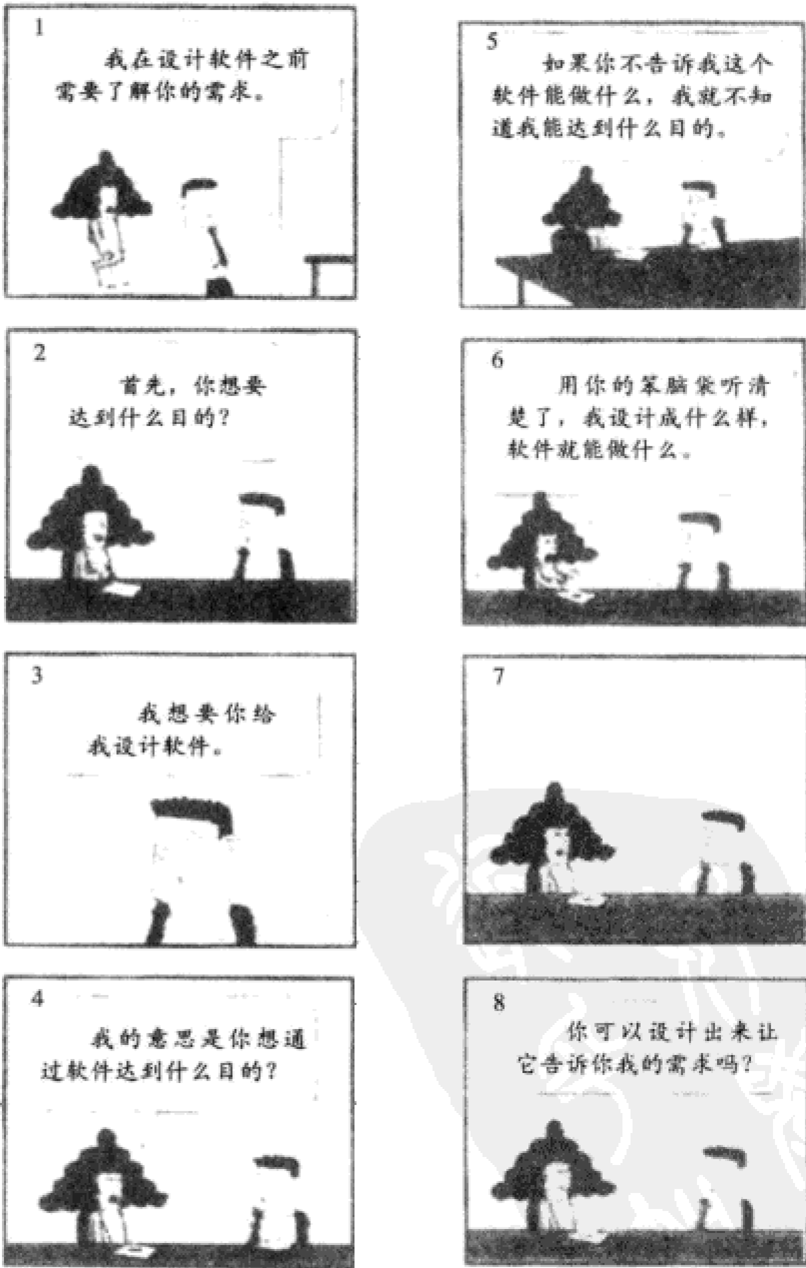
业务流程所有人、业务单元等）的需求和期望。这就是说把硬件（PC、大型机、路由器、交换机等）和软件结合起来，进行编程后满足客户的需求。这个过程通常是说比做要容易。优先权不同的两组人要凑到一起，就系统的功能和成本达成一致。一方面，你有着想要使用尖端技术建造尽可能好，尽可能快的系统的技术人员（计算机程序员、信息系统经理、系统分析师、信息架构师、以及硬件和软件专员）。另一方面，你有想要在不改变业务模式的情况下使用成本最低，又能获得整个世界的业务经理。

无论是设计一个向太空发射宇宙飞船的信息系统还是家庭监控和报警系统，都需要考虑几个重要问题。在这里，我们总结几个系统设计师需要考虑的重要因素。

终端产品效用

系统会按照预定计划来运行吗？最终用户不怎么关心系统是由什么部件（硬件、软件、交换机、路由器、网络设计等）组成的。最终用户只想确定系统可以可靠地运行，最好价格也可以接受。现实中，这就意味着系统设计师要和用户坐下来，研究用户到底希望系统做什么。设计师也需要知道哪些方面并不重要，从而做些权衡。

《呆伯特》史考特·亚当斯



呆伯特绘制的“系统需求”

系统可靠性

计算机系统只有在感觉几乎没用的时候才会有效。对值得设计的系统来说，即使不是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

随时都在运行，也要保证它在大部分时间都在运行。如操纵777飞机飞行或控制核电站运行的尖端系统非常重要，因而设计有多级的冗余（就是说有额外的计算机和备用系统）。如果主系统出错，另一备用系统或模块就可迅速接手工作。

计算机系统中的主要“破损”点在于软件（要在各种环境下可靠）、硬件（同上——而且通常和花的钱数有关）、操作环境（热度、湿度）和电源的可靠性。系统设计必须可以应付所有潜在的故障。

修理与升级

如果系统当机，操作员应可以快速识别诊断问题——通常在几秒钟之内——并排除故障。所以，大多数设计良好的系统都有一项自我监控功能，可以探测自己的部件，事先了解各处的情况。惠普的高端打印机可以从互联网上任何的授权计算机上告诉你硒鼓的剩余寿命，以及什么时候要更换或维修某些部件。此外，如果一个系统需要迅速修复，设计上也应该容易修复——无论是远程还是在现场，把对周围设备的影响降到最低。

软件或硬件的升级也一样。升级应该相对简单，不会影响最终用户的操作。

安全性

在“反斗小宝贝”还流行时，安全产业几乎不存在，只跟少部分行业有关，如银行业和人身安全。今天，我们有着国家和国际级的恐怖分子、黑客、钓鱼者、身份窃贼，还有想用各种新型方法盗取他人钱财的人。加上2002年萨班斯·奥克斯利法案所带来的国会法令，为大小型企业服务的全套安全产业就出现了。在各种情况下，信息技术都是安全产业的核心。

黑客和钓鱼者

黑客和钓鱼者充斥在使用计算机的人群里，他们会尝试连入未被授

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

权的系统或获得未被授权的数据。“黑客”一词据称原指受训不完整，没有特长的人。在计算机程序员里，它指没有技巧或技术，不能设计出精致软件程序的人。其实，意思正好相反。一个好的黑客可以利用网络弱点翻过强大的防火墙和其他安全保护，并违法连入安全性很高的数据或禁止访问的网站。虽然某些黑客受雇于公司，帮助它们找出计算机安全漏洞，其他的黑客罪犯（称为骇客或“黑”客）利用安全漏洞获取个人利益，在黑客中提高声誉，意图犯罪，或制造麻烦（如制造并传播病毒、蠕虫、拒绝服务攻击、或完全瘫痪某个重要网络）。年轻又胆大的计算机发烧友很多，他们侵入了麻省理工、联邦调查局和美国政府的私有网络。凯文·米特尼克（Kevin Mitnick）在未经授权的情况下连入 ARPAnet 网（互联网的前身），侵入五角大楼的计算机后，成为了典型的、美国最臭名昭著的黑客。他甚至试图想“抹掉”自己的逮捕证。他在监狱里关了五年，现在开着自己的计算机安全公司（www.kevinmitnick.com）。米特尼克称，他的方法更依赖于自己的社会工程天分（使用操纵、欺骗、影响的方式来从可靠的内部人员处获得信息），而不是计算机和网络运营的特别知识。

钓鱼者是使用社会工程方法骗取他人个人信息，为自己谋求利益的罪犯。钓鱼者通常伪装成值得信赖的源头（某人的银行，电子邮件服务的管理员等），从而让他人透露自己的密码、银行账户、信用卡号或其他个人和私人信息。“钓鱼”（phishing）一词从 fishing 一词变化而来（黑客在早期从事“盗打电话”黑客活动时，通常用 ph 取代 f）。某些流行的方法是装成某人的银行，然后向她发送电子邮件，要求该人确认密码或社会安全号。名流帕丽斯·希尔顿有一次被黑，窃贼登上了她的 T-Mobile 手机服务。窃贼修改了她的密码，然后给她发送了一条文本信息。然后，他们又装作是 T-Mobile 的客服，让她说出其他个人数据，以便他们可以接听她的电话，阅读她的电子邮件等等。

在大部分的罪案里都是这样一个老问题，即一个很有自信的男人会说服某人做她通常不会做的事。如果知内情者不小心把钥匙落在锁里，没有什么高科技安全软件和设备可以避免系统被侵入。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网上银行——瑞士风格

瑞士银行以其保密性而世界闻名。许多非洲独裁者都长期开立着秘密的银行账户，存着他们的非法所得。但是瑞士银行业在运用科技方面也很领先。瑞士银行不像大多数美国银行，不靠某人的社会安全码来识别客户身份。瑞士第一大银行，世界第七大银行的瑞银，有一个由三部分组成的交互式登录系统确保客户数据的安全。瑞银为每一位网上银行客户提供一个小型计算器式的设备。这个设备有一个插槽，插槽所用的卡片另邮寄过来。当一个客户进入瑞银的网站时，她会被要求提供网上银行合同号。输入这个号码后，网站生成一个六位数。客户插入卡片，打开计算器式设备，然后把个人身份号码（之前选择好的）输入计算器。接下来设备让她输入网站上的六位数。完毕后，计算器显示出八位的字母和数字组合。她把这个组合输入到瑞银的网站上。在这组数字验证完毕后，瑞银的客户才可以连入到她的网上银行数据。

保证公司和客户数据的安全

萨班斯·奥克斯利是一个涉及范围很广的美国联邦法规的名称，于2002年生效。这是美国最大的一些公司大批造假后，引起国会愤怒的结果。这项也称作SOX或SarbOx的法案要求公司经理保证内部文件和数据管理流程不离手，不能被他人修改。因此，一个全新的行业出现了，它可以帮助公司符合SOX的所有法律法规。克劳斯特赛文（ClusterSeven）就是这样的一家公司。该公司自动跟踪用户输入电子表的命令，并在每个修改完成的几纳秒之前为电子表进行“快照”。另一家公司尼基尼（Njini）



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

提供一种跟踪和管理“非结构化数据”，就是员工电脑上的文档的服务。比如，某个管理政策规定法律部所做的任何东西都只在某一个打印机上打印，或者只有人力资源部的员工才能打开某些文件，或者 JPG（图片）格式的文件不能离开绘图部。

一位 MIS 经理的一天

莫妮卡·赫博德（Monica Herbold）

一家西海岸银行信息系统部副总裁

我在俄亥俄州的一个蓝领家庭长大。我的生活目标是成为一个秘书。虽然我获得了新闻学的奖学金，但是考虑到这个专业竞争会很激烈，所以我转到肯特州立大学学会计。但是在一次暑期税务会计实习后，我发现这对我来说不够刺激。最后，我于 1982 年从克利夫兰州立大学取得了计算机科学学位，辅修金融。我在克利夫兰州立大学实习过，这帮助我在毕业后获得了在天合汽车的第一份工作。这是一份好工作，而且有很多其他的年轻人，我们通过分享经验学到了很多 IT 知识。

因为我的丈夫去加州上学，所以我们搬家了，我在日产汽车找到一份工作。那时，我成为了西海岸最大一个技术系统变革的一部分。我来时是做技术分析员，并在那里干了 11 年。我的技术很不错，但是管理层一直在发挥我的分析能力和领导能力。在日产和在很多公司一样有这样一种趋势，就是开发出项目，想出点子，然后丢给业务部门，而不告知他们如何最好地加以运用。我想做些改变，让我们的解决方案能够更好地解决业务问题。我们组成了一个“解释概念”队伍，通过加强沟通和增强支持让技术的接受度更高。结果，我在科技部门和业务单元之间的沟通上非常在行。

日产减员了，我拿了奖励报酬后离开。在 IBM 我待了一年，然后被 IBM 的客户——我现在工作的这家银行聘用。那是七年前的事。那时，这家公司还是“夫妻店”式的，使用着老旧的技术。我到了电子商务部门，架起了一个企业内部互联网。这是一项难以置信的政治工程，需要和这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些都想按自己方式来做的部门协商。

现在我负责主呼叫中心的系统。如果你打来电话想知道自己的支票是否已付或你的账户余额，你就可以“问”我们的计算机系统或者工作人员。无论怎么样，显示在客服人员计算机屏幕上的信息都由计算机通过电话读给你，这些都从我们的数据库中来。我也负责对我们商业客户(如凯马特和温迪等大公司，Kmart，Wendy’s）的销售和营销系统提供支持。

我们银行实际上是两家小银行兼并而成的。兼并后数年，两家银行还是有点独立运营的意思。现在，我们有了一位新的 COO 和一位新的 CIO，他们两人都想要整合两家组织。CIO 是我老板的老板，他来是要改良我们部门的流程。这是件好事，但是为组织带来了巨大的改变和压力。我有三个主要任务：

1. 我要使用技术支持客户想要做的任何大型项目。比如，呼叫中心应该可以实时看到所有零售客户账户的信息，并在某人打进电话时可以立即回答问题。
2. 如果我们的网上业务要改变显示方式或客户与网站的互动方式，我必须调整系统，让其支持这种改动。
3. 我要让所有的呼叫中心技术可使用。这就是说，我要监测数据错误，确保服务器随时在运行状态。因为我们生活在一个一天 24 小时，一周 7 天的世界里，而且你又要在某些服务器崩溃之前关闭它们进行维护，所以这很难做到。

在银行里，我们有“夫妻店”式的工具来跟踪项目。我们估算项目时间，但是却没有一点进展情况的信息。你能相信吗？我们没有虚拟个人网络，所以通信几乎不可能。此外，我还要与人面对面的交流。就我的工作来说，我要和每个人都打好交道，因为你不知道在将来会需要谁的帮助，你不能断了自己的路。我们在同一时间进行着太多的项目。

我喜欢和特别聪明的技术人员和商业人员合作。我喜欢面对最新最难的商业战略问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我的枕边放着一台呼机。我们有个报警系统，如果发生什么事，我就会收到通知。十月底，我们的系统出故障了。我们必须要把系统从主站挪到另一城市的临时站去。六十个人和一个核心团队连续工作了 36 个小时才做完这件事。

没有一个正常人想要从事此职业。我的收入很不错，但是生活很糟。我就像一个生了病的小狗。我激情四射，也喜欢“救火”。但是这要付出健康和家庭的代价。我没有孩子（只有两只狗）——大部分从事这行的都没有孩子——而且离婚率很高。我认为女经理（占 55%）做起来更难，因为我们很难划清界限。但是薪水很好。

为了减压，我把自己派到所谓的施工项目上去——翻修厨房，建个搭板，或者划割后院。我喜欢在没有实物交付的系统交付后看到实际的效果。

不同寻常的一天：

早上 6:00　阅览值班人员的隔夜报告和当前的工作订单（都是小型项目——完成时间少于 1100 小时）。

早上 7:00　争取减少每天收到的电子邮件的数量（现在我每天能收到 200 多封，但大多数都不是很重要，如参考资料等）。我的手下会过来当面告诉我重要的事情。

早上 8:00　问题单会议。有一些从其他部门来的数据整合相关问题。比如，客户数据里某些数据元素很重要，其他的不那么重要。我们有 200 万个客户和 400 万个账户。如果你是那 0.5% 前晚数据没有经过批处理的客户中的一员，客服人员不知道你最近的活动，你会很失望的。但是你正好在那天打进来的几率又有多少呢?

上午 10:00　挑战者会议——我派一位团队成员替我参加。（这是用公司某部分的新系统代替现有系统的项目。）

中午 12:00　某技术架构项目解决方案会议。我们想改变一下合作方式，拟通过“模型制图”来寻找更好的选择。双方都是强硬派，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以很难达成一致。

中午 12:30 看牙医。

下午 1:15 与人力资源部会面，解决某位员工因假期算错而十分烦扰的事。他想知道我要怎么解决这件事，并威胁要绕过我去投诉。他不知道应该找谁，所以我给处理了。

下午 1:30 数据康宝（Data-Combo）进展会议。

这是我们部门的一个内部项目。我们要重组数据进入部门的方式，收到更少的错误。

下午 2:30 仪表板（Dashboard）会议。

这是为零售呼叫中心开发一个报告机制的项目。我们需要战略性地思考其架构，才能随着未来需求的增加而满足需要。

下午 3:00 与一位不愿同他人合作的棘手员工见面。准备试着劝她要更加宽容。

下午 3:15 挤出了一些时间，准备一个客户进度会议，但是时间被另一紧急情况（服务器故障）占用了，所以我得取消明天的会议。

下午 3:30 与经理的部门周会，查看他的直接报告，从而知晓 CIO 的最新指示。

下午 4:30 CTI 路标（有关呼叫路由策略的项目）。

晚上 6:30 在休息时迅速更新我们团队的信息。团队正在为呼叫中心建设全新的硬件基础设施。公司所聘用的咨询公司制定了一个新策略，我们要实施。这个策略让呼叫电话在自动系统里以不同的方式路由，并把其他系统里的数据整合在一起，出现在客服人员的电脑里。这是个很大的项目。

晚上 7:00 与一位离职员工共进晚餐。我劝他回到银行来。他有一些特别的技能，别人很难顶替这个岗位，所以对我们部门很重要。我还在劝说。

晚上 11:00 关掉呼机。我们的一个数据站出了问题，但是我的一个值班程序员将处理此事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网络资源

商务智能软件公司

SAS www.sas.com

SAS 总部位于北卡罗来纳州加里市，提供可根据每个客户的特别情况定制的各种软件包。公司提供 CRM、作业基础管理、反洗钱、药品开发、IT 管理、绩效管理、风险管理、规章监管和许多其他软件。

IT 研究公司

加特纳集团：www.gartner.com

佛里斯特研究：www.forrester.com

小结

信息技术渗透到了公司的方方面面。如果没有 IT，我们就不能收发电子邮件、在网上冲浪、处理定单、收回货款。今天，对 IT 的职能有了更高要求。必须确保所有系统都在运行，故障时间降到最短甚至为零。IT 经常被视作解除公司痛苦的良药。可是，真正优秀的经理明白，最火最新的 CRM 系统或其他业务流程分析技术和先于它的业务逻辑都一样。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9 人力资源

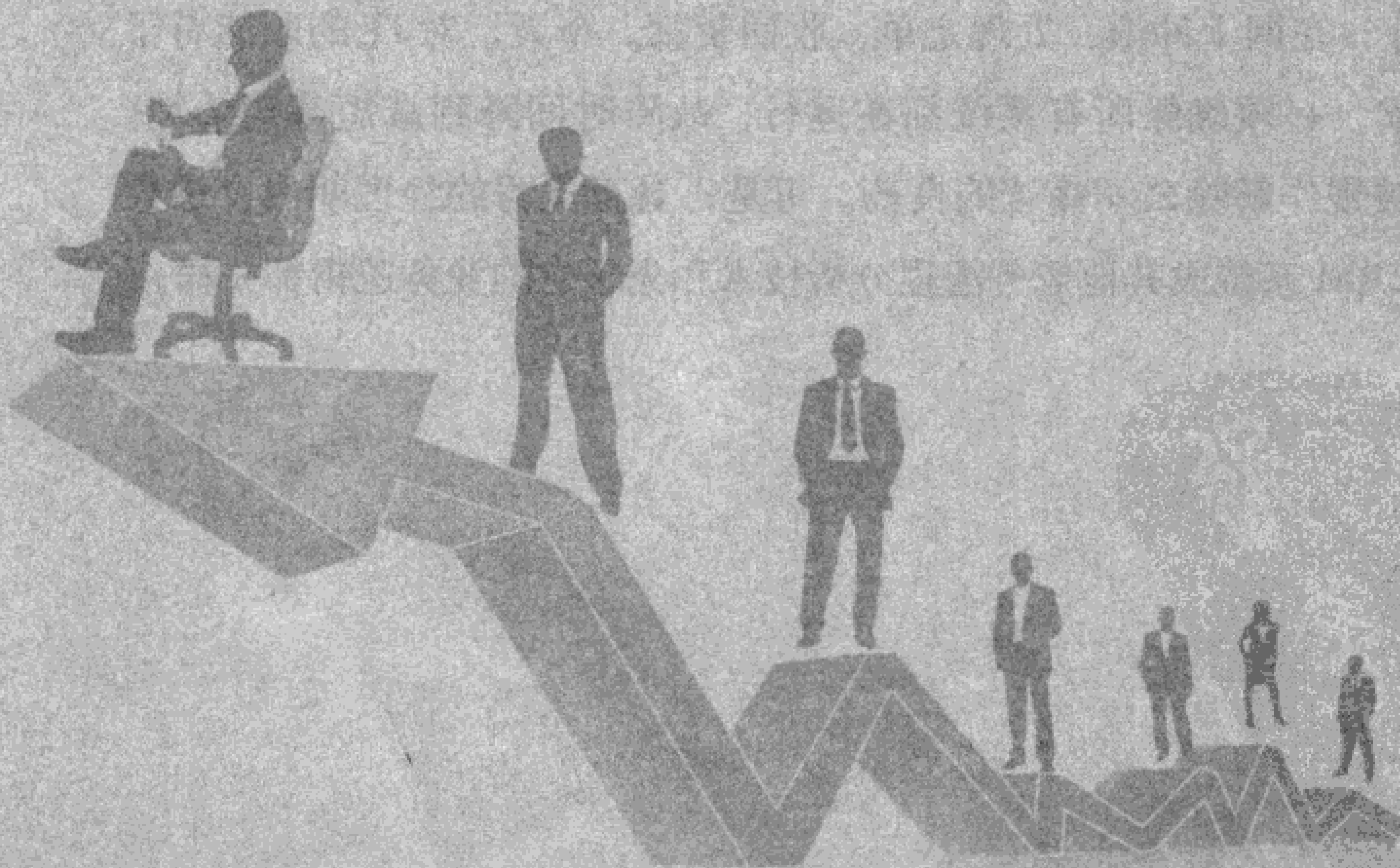


靠天分可以赢得比赛，但靠团队协作才可以赢得总冠军。

——迈克尔·乔丹，篮球选手

每天认真工作八小时，你就可以成为老板，然后每天工作十二小时。

——罗伯特·弗罗斯特，诗人



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么是人力资源?

人力资源（HR）也称人事部，人事职能主要关注人和人力资源，或公司的智力资源。HR 协助经理和其他职能经理对组织所需的技能进行定义。HR 负责员工如何融入组织，员工如何成长并增长技能，如何评估员工，员工换岗和晋升，以及员工离职程序。在过去，人力资源被称作“人事”，但随着各公司意识到资源（用会计术语说是“资产”）中很大部分每天都在流失后，这个名称就变更了。人就和专利技术或制造流程一样成为了战略资源。

人力资源为什么重要?

“我所想要的就是人才！”许多经理都认为聪明和有天分的人可以弥补企业的不足。虽然这种说法是否正确还有待商榷，但是事实上人才是公司运营中重要的一环。通用电气、联邦快递、宝洁等世界上最受推崇的公司都十分重视人才的管理。在这些公司里，人力资源部十分强大，受人尊敬，又有着优秀的 HR 经理。在今天，人力资源部是公司里的战略伙伴，要负责判断企业中欠缺的人才类型，出去“买下”所需人才并培养其发展，使其为公司效力。就像首席财务官管理公司的金融资本一样，人力资源管理着公司的人力资本。HR 领袖之一戴夫·乌尔奇（Dave Ulrich）称，HR 人员共有四项主要职责：[1]

- 培养员工胜任和担当责任的能力；
- 与高级经理和直属经理合作，协助他们执行战略；
- 提供专业的低成本和高效率的行政管理建议；
- 作为变革代理人，帮助组织进行改造并适应新的环境和竞争压力。

1. D·乌尔里克，《人力资源的捍卫者：增加价值及传递结果的下一次例会》，波士顿，马萨诸塞：哈佛商学院出版社，1997。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因为 HR 经理必须要同时维持短期和长期的观点，所以上面所列出的职责更复杂化了。与直属经理合作，协助企业改造是一个长期的过程，通常需要数年。与之相反的是，行政管理工作服务如发放薪酬、福利、健康保险等涉及诸多细节，与每年的成本开销均有关。所以一个完美的 HR 人才必须考虑以下内容：注意低成本和行政工作的细节（跟踪员工的日常文书工作、福利、薪酬、绩效记录等），同时又作为长期的战略思想家，帮助直属经理充分发挥员工的作用。这些因素催生了两种 HR 人才，如下所述。

全球最大的雇主是谁？

沃尔玛，它共有 170 万员工。

战略型与事务型 HR

事务型 HR 每日管理员工福利计划，招聘和解聘流程，执行薪酬和奖金决策，运行薪酬系统，记录假期，确保企业遵照劳动关系法律。事务性 HR 是多数公司里 HR 部门的传统职位。即使经常被忽视，事务型 HR 也会成为 HR 部门最重要的工作之一。一个不好的薪酬或福利系统浪费每个人的时间，会给企业带来大量的痛苦和不适。因此，事务型 HR 系统有必要以最高效率运行，运转系统的人员也应该好好服务其客户，即公司员工。

在今天，大部分的事务型 HR 工作都被外包给专业公司（就像许多其他后台类型的工作一样），这些公司更快、更高效、成本更低。自动数据处理公司 ADP（Automatic Data Processing Company）一开始为其他公司提供薪酬处理服务。ADP 会处理工资单，记录欠所在州和联邦的就业税情况，并记录员工的薪酬数据。现在，ADP 也进入了福利管理、税务管理、聘用 / 解聘文书工作、网上广告招聘，甚至培训计划的领域。ADP 把自己当作是可聘用的外部 HR 部门。

战略型 HR 不同，它是一个较新的概念。在 20 世纪 80 年代中期，各公司面临着日益加剧的全球竞争，科技引起了经济周期缩短和高速增长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的需求。经理们意识到了他们迫切需要高端人才执行公司的战略。HR 人才因过分注意细节而名声不好。他们更关注如何管理公司与员工的关系以及告诉经理们什么事不可以做，而不是用战略性思维和举动来吸引员工，培养出优秀的员工。

现在，较有远见的公司的 HR 人才与经理合作，保证组织以最高效率运营。这就是说，HR 人才必须了解经理的每项业务，包括业务策略、业务逻辑（如何获利，客户是谁，如何发展）、以及外部的威胁和机遇。那些 HR 不作发言（除非以非常甜的嗓音向你解释最新福利待遇的细节）的时代过去了。今天，战略型 HR 必须了解如何做组织审计，并制定最先进的计划让组织获得改造。因此我们看到，现在进入公司的 HR 人才有着和 20 年前 HR 人才十分不同的才能。

HR 的糟糕判断力

只有 40% 的员工认为他们的公司留下了高质量的工人。41% 的人认为绩效评估是合理的。

三分之一的高管把 HR 的绩效评为“好”（24% 评为“差”）。

资料来源：2005 年 8 月期《快速公司》“为什么我们讨厌 HR”一文中引用合益集团 2005 年调查数据及 2003 年 11 月 4 日期《人力资源执行员》引用华信惠悦咨询公司调查数据。

行政管理人员、专才、通才

因为 HR 职能的二元性——事务型和战略型，所以 HR 的工作分成了三类：行政管理人员、专才、通才。行政管理人员从事传统的事务型 HR 工作，如薪酬处理和不仅涉及 HR，还包括公司“员工服务”那一面的所有必要的日常文书工作。这包括所有的新任员工档案，设立数据查看权限的流程，保证经理和员工遵循工作守则。某些高管讥讽称这个部门的任务是保护公司免受员工破坏。（或许这些高管应该审一下他们对员工的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

态度。所有的员工政策都是从上至下而来的。)“后台”行政工作虽然重要，但是是重复性的，也相对普通的工作。行政 HR 的任务可受益于批处理和自动化的方式。所以,许多公司都把这些工作外包给计算机程序（如仁科，现已被 Oracle 收购），给印度等低收入国家的数据处理中心，或给有着可压缩成本、提高服务水平这样结构的 HR 咨询公司（Towers Perrjn)。有效的外包策略关键在于把工作的“低端”事务部分都转移到其他地点去，但留下需要公司内部个人关系才能完成的工作。

虽然很容易把行政管理 HR 的任务当作不重要的事情，但是当你的工资单打印错误，甚至工资计算错误从而给你造成损失，那么除非你的问题得到解决，不然你的工作效绩会大受影响。聪明高效的事务型 HR 绝对是让员工感到自身价值和感到关怀的关键，这样他们才能继续自己的日常工作。

第二类 HR 是专才，他们与行政管理人员截然不同。他们是 HR 职能中某一方面的专家，如养老金福利、组织发展、报酬。这些专家了解他们各自领域错综复杂的详情，并可背诵书写下所有内容，比如 ERISA（1974 员工退休收入安全法案）的各种法规。他们是产品专才，在某一问题出现疑惑时，他们可以提供咨询或帮助设计新的计划。大型公司通常有数名这样的活体百科全书隐匿在 HR 部门。因为各州和联邦法规在变化，HR 系统也需要频繁更新。他们是 HR 系统职能中不可或缺的一部分。这些专才以产品为导向，和通才类的 HR 合作找出可以满足公司“客户”需求的最佳产品。

第三类是以客户为中心的新型骨干业务伙伴。他们通常被委派到某一业务部门，是业务经理组织的一部分。他们的薪水由业务部门支付，要向业务经理汇报,但是和 HR 的职能上司之间保留有“虚线”汇报关系。这些有时被称为“战略业务伙伴”的人是 HR 的通才,主要效忠于其客户：业务经理。通才至少在 HR 领域是名万事通，而且必须是一位优秀的倾听者和沟通者。通才的主要任务是帮助经理执行经营战略。当然，为了实现目标，他们必须完全了解经营战略的复杂性，还有良好的 HR 实践对该

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略的影响。在需要为某个问题提供专家意见时，他们还要可以召集 HR 专才。战略 HR 业务伙伴可以找出业务目标和完成目标之间的需求。他们好像组织的项目经理，可以召集相应的专家管理组织变革的流程。表 9.1 列出了三种 HR 部分任务的差别。

表 9.1 人力资源的三个独立角色

事务型角色（成本为中心）	专才角色（产品为中心）	通才角色（客户为中心）
新员工处理 扫描简历，把合适的应聘者引见给相应的经理，安排面试，发送聘用通知及合同。 为其建立薪酬数据，提供手机、呼机、办公桌、电话分机、名片、介绍会、钥匙和身份证章、连接计算机网络	战略继任规划 与高层一起仔细评估排在前三分之二的员工。制定特定的职业成长目标、岗位轮换、海外职位、时间表、情景分析计划。 与董事会一起制定 CEO 及高管继任规划。 找出业界在继任规划方面的最佳实践。	业务战略伙伴 详细了解业务、目标、运营环境、获利模式、竞争对手、市场机遇和挑战。 找出并测量战略现实（在发生的）和书面（计划中的）的差距。设计流程减少两者差距。
解聘员工处理 为解聘原因建立文档，断开网络连接，收回钥匙和身份卡，支付最后的薪酬。发送解聘通知书。	劳动关系 工会协商、员工酬劳、失业报酬法规，设计合规的流程政策。 与法律部共同制定聘用、解聘、订立合同等的政策。	预测未来人才的需求 找出当地市场/办公室和国际市场上当前的人才缺口，预测未来的缺口。 与高层合作确定顶尖人才需求，与猎头协调招聘工作。
HR 基本职责 监督薪酬管理，州及地方税缴税与合规，维护记录。详细说明支持所有其他 HR 事务的信息技术系统。	福利管理 进行专业的保险计划（健康险、寿险、残疾险）成本效益分析。 专业了解养老金计划（ERISA 法规）、401K 计划、股权购买情况	协调定向教育计划 带来最先进的有关当前主题的高管教育，如组织设计原则和实践、创新性的奖励系统、共享流程的跨职能创新、获得人才的法律问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

福利管理 入职管理，索要健康保险、寿险、残疾险表格，回答保险范围的问题。 记录休假时间 养老金和401K计划管理。	报酬顾问 与高管合作，找出报酬政策中的缺口。拓展报酬方面的最佳实践知识。	变革代理人 与管理层交谈和辩论变革规划、承诺调动、变革动力的创造、进度监控和成功度测量。 了解如何组织一个变革管理团队，并引导变革的进程（或至少知道叫谁来把事情完成）。
劳动关系 裁定投诉（困扰，老板与下级之间的争议，同级之间的争议）。 总结工厂关闭或裁员的行政细节，制定聘后培训计划。 反歧视法符合法规，保证符合招聘广告政策。	组织审计 实行商业组织效率审计（战略、结构、流程、奖励系统、员工实践）。 找出“适当的”、核心的胜任能力要求。提出改进措施或知道要找哪位专家。	员工向导 让员工融入到公司，创造价值感，把员工导向管理层，为个人和技能的成长提供资源，解决士气问题（取消无用或不清楚的绩效评估流程/表格，招聘更多的支持人员，修改有歧义或有挫败感的流程），给予员工更多控制工作时间表的权利。
绩效评估系统 管理评估软件和表格，提醒经理评估日期。 协助业务人员彻底并按时填写完毕表格。	公司大学 与高层合作，找出长期人才发展战略目标和当前的计划。计划包括特别技能发展，组织设计，“培训培训师”课程。 与顶级学术理论家合作，探讨当前的主题。	
员工士气 组织年度野餐、圣诞节聚会、联合之路捐款活动。 工作描述 要满足ISO 9000和其他认证和排名系统时，撰写发布详细的工作描述。		

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杰克·韦尔奇是20世纪最受尊敬的CEO之一，他称："最好的HR人才是混合型的：一方面像牧师，倾听着所有的罪恶和投诉而不训斥；一方面像家长，喜爱和培养员工，但是在犯错的时候会直接指出来。"此外，韦尔奇又强调称，他们也是非常聪明的生意人："他们了解业务，了解业务的每个细节。他们了解营销和生产之间的矛盾，或两位想要争取同一职位的高管间的矛盾。他们能够看到人们头脑里隐藏着的等级制度——每个公司里都存在的无形的政治关系图。他们知道市场参与者及其历史。"[2]

招聘流程

招聘是经理最重要的工作之一。HR的工作是保证经理可以见到最有希望录用的应聘者，而不是那些不适合岗位者。理想的情况下，HR和管理层应该对可以进入组织的任何人所应具有的核心特质有着共同的认识——没有商量余地的个人能力。通常，这些特质是培训不出来的。比如，某人可能诚实、成熟，并有求知欲或者没有。根据这个划定好的标准，HR和管理层就可以决定遵循哪些招聘流程和面试流程。要发布招聘广告吗？如果需要，在什么媒体上发布（平面、广播、招聘会等）？只招聘经人介绍的、预先筛选过的人吗？每个决策都有优缺点。登广告可以找到更多的应聘者，然后再仔细挑选。如果只招聘经人介绍的人，某职位的应聘者可能有限，但是会从预筛选中获益。

面试流程十分重要。这可以让应聘者初步了解公司的文化。面试可以显示出公司在为团队填加人员时有多慎重。如果草率地进行是或否的招聘决策，则可能惹怒每位应聘者。最好的公司可能会让应聘者回来三次以上，并提供机会与公司内部的若干人等交谈。

---

2. J·韦尔奇，与S·韦尔奇，《胜利》，纽约：哈波柯林斯，2005年，第102页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

---

第一份心理测量测试——1915年

沃尔特·迪尔·斯科特(Walter Dill Scott)是西北大学的一位心理学教授。他在芝加哥为15位西电公司(Western Electric)的工程学毕业生进行了“创造性潜能”测试。其中一位取得高分的人后来成了公司总裁。

迪尔·斯科特的测试出现在福特刚创造了其流水装配线之后。斯科特称:“知道如何让机器发挥最高效率的人很一般，但是知道如何让下属或自己发挥最高效率的能力是非常少见的。”

资料来源：沃尔特·迪尔·斯科特《提高商业中的人力效率》，纽约，Macmillan出版社，1911。

所设计的面试应可以让应聘者了解到公司、工作、挑战、回报、以及长期职业前景。面试也应让公司可以了解到应聘者几项成功的关键指标。比如通用电气要找的就是其称为4-E，1-P的框架。四个E是积极的能量（对生活前景积极乐观）、给予他人能量的能力、锐气（下艰难决定的勇气）和执行力。一个P是激情，表示某人会为生活中的某事（或某几件事）而“燃烧”。不只是为工作，也包括那些可以有激情的嗜好。

无论一家公司是否要找特别技能、个性特质，或“思维清晰度”和“管理智慧”这样模糊的东西，招聘流程都会涉及数次面试和职业倾向测试与个性测试。

个性和技能测试

在不同地方，个性测试和技能测试的作用也不同。测试可以测量打字技能、认知技能、智商（学术智慧或学习潜力）、情商、兴趣、态度、个性特征和偏好、动机、诚实度以及许多其他特质。某些公司拒绝进行类似测试，辩称测试并不能给予他们正确的信息，而且应聘者可以按照公司想要的答案那样去回答问题。另一些公司会进行广泛的测试。宝洁十分热衷于测试，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

甚至自己非常准确地出考题并可靠地预测品牌经理的绩效。数百份发布的测试可供使用，其中有些较好。重要的是，采用测试的公司必须知道要筛选的是什么，并能把筛选条件和测试问题对上号。无论怎样，测试必须要有心理学家所称的“预测能力”，就是说测试应该能够准确地测量出想要测量的特质或技能，而且这些特质或技能能够指向职业上的成功。

某些公司，如英国的机场运营商 BAA，采用“评估中心”。这些中心不只用来测试和评估新来的应聘者，而且还包括想要调换岗位的内部员工。BAA 采用的是笔试、口试和角色扮演模拟的综合测试。根据应聘者申请的职位不同，具体的测试和练习也不同。

要技能还是要态度？

为什么不能两者都要？在理想情况下，员工会既有符合公司文化的良好态度，又熟练掌握着公司所需的技能。但是现实并非如此理想。有很多特别有天分又聪明的人掌握着量子物理、药效学和 C++ 编程的技能，但是他们却趾高气扬。对许多看重团队协作并努力创造一种合作文化的公司来说，要聘用有技能还是有态度的人这个问题非常重要。在公司想要找一位技术专家时，问题就来了。多数情况下，公司因为某些人有着适当的个性特质（诚实，成熟，态度谦虚）而更愿意聘用他们，而且认为他们可以将这些人培训出在相关职位上的技术或技能。但是在某些情况下，尤其是生化、计算机、技术工程和制药业对技能需求很高的工作，公司没有选择，只能聘用具有相应技能的人。

很多受尊敬的公司称这种选择（只挑技能）是错误的。微软的创办人比尔·盖茨曾说，他只选择聪明人中最聪明的那些。高智商加上实用主义和伶俐的口齿（在受到挑战时，能够明智地回击的能力）是微软所需的重要特质。与之对比的是，计算机编程经验不比高智商重要。盖茨说过，他不会聘用第二好或水平接近的人，哪怕职位空缺对企业很不利。[3]

3. R·E·斯特罗斯，《微软之路：公司以智取胜的真实故事》，阅读，马萨诸塞：阿狄森—卫斯理，1996 年，第 41 页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同样，西南航空的创办人之一哈伯·克莱荷（Herb Kelleher）称，公司招聘时最看重的是幽默感："我们找的是那有积极态度的人，那些具有幽默感的人，不会把自己看得很重的人。我们可以给你进行职业培训，但是人自身的态度是西南航空不能改变的。"[4] 西南航空还有一些非传统的面试方法。应聘者接受测试时，要说明他们最近如何在工作中用幽默感化解了一个非常艰难的处境。穿深色西服的飞行员应聘者会被要求改穿公司的百慕大短裤"制服"，再完成当天的面试。（拒绝的人不会受聘）公司鼓励新应聘者使用蜡笔填写问卷。所有的这些策略都帮助西南航空挑选出外向并有幽默感的员工候选人，这两点对该公司来说是成功的要素。

评估流程

又称"绩效评估"流程，员工的评估流程与老板给你的评分测试类似。大多数公司都按年来评估每名员工的绩效。有的周期较短，有的则更长。其目的是让老板和下属正式且坦诚地讨论员工去年的表现、实现目标的进度、取得的成功、进一步改进的空间、明年的目标等等。评估可以有多种形式。某些公司购买计算机系统来为员工和老板生成问卷，填写后再进行讨论。另一些老板会在午饭时间进行临时性的个人谈话。所有的评估都是三类方法中的一种：量表、申论、绩效相关合同。这三个主要的绩效评估方法列在表 9.2 中，每种都有其优劣势。

评估的主要目的是测量前期的绩效表现与期望的差距，并设定未来的方向。有时也会正式记录过去绩效的文档，为员工个人发展制定计划和晋升目标，对报酬进行决策。绩效评估不应在某位员工第一次把事情搞砸时就进行。就是说，评估应该按照事先在评估会议上建立的客观、可衡量、准确的方法进行。

一个被广泛采用的流行方法称作"360 度评估"。（又称多级评分，全方

4. K·弗赖伯格和 J·弗赖伯格，《狂热：西南航空公司获得商务及个人成功的疯狂秘诀》，奥斯汀，德克萨斯：巴德出版社，1996 年，第 67 页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 9.2 三个主要评价方法

评价方法	描述	优势	劣势
量表	员工的各种职业特质和技能以“差”到“很好”或采用类似的范围来评价。	结构化、标准化； 可以直接与其他员工方便比较； 测量简便。	特质/技能可能与工作无关； 太为严格与狭隘。只评价某些特质，忽略其他影响员工效率的因素； 评价人标准不同； 评价人趋向于选择较为“安全”的路线，给中间位置的分数。
申论	评价人（有时和员工一起）起草一份员工绩效的书面文档。	数据更加丰富； 评价人可选择员工表现中的任何方面着重强调； 开放且有柔性。	费时； 不可与其他员工方便比较； 主要靠评价人的书写技巧。
目标管理（MBO）	评价人和员工同意在某个日期之前完成一系列的特定目标（如在7月1日之前把月销售额增加10万美元）	注重结果而不是获得结果所需要的特质； 绩效评估建立在实际结果之上，而不是成功的可能或某人的武断理解； 不必细分员工的特质、技能、个性； 非常直白清晰——员工或成功或失败； 只要能够得到结果，员工就会自行剖析工作。	可带来不实际的预期，没有考虑到环境或其他业务障碍的因素； 如果目标并不十分清晰（如提高交际能力或沟通能力），对员工的“求证”结果就很失败，评价人的评价很主观； 某些目标需要与他人或部门合作实现。MBO可能让员工更为独立行事，而不想作团队成员； 采用权谋术实现绩效目标的风险。如果员工采用了文化标准之外的策略，又成功实现了目标，就符合了绩效评价的标准（而且在表面上不可约束）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

位评估或多来源反馈评估。）因为这种评估方式除了老板自己的意见外，还要求老板收集同级员工、下属、甚至客户和外部供应商的匿名意见，所以更为全面（时间和金钱成本也更高）。因为360度评估评价的是员工与很多人的关系，所以许多人都认为它最为准确。但是批评家们提出了下列的问题：

- 同级评估不可相信。（你的同级员工怎么评价你？你怎么评价他们？）
- 匿名意见助长了一种不健康的“偷偷摸摸的”工作环境，老板不可能与任何问题报告来源进行对质。
- 时间和金钱开销过大，尤其在考虑到其效果时。
- 每个人都参与并不能证明这就是正确的。
- 如果你不能通过与一位员工的同级、客户和与她一起工作的人的谈话来评价她的价值和表现，那就是你就没有做好自己的工作。

绩效评估评价	所表达的意思[5]
一位敏锐的分析师	完全不知所以然
社会活动积极	饮酒过量
公司发展的警报	办公室闲聊
一般	不太聪明
搭桥者	经常妥协
具有超凡魅力	除了自己，从来不关心别人的想法
有能力	在有主管帮忙的情况下还可以完成工作
经常与主管商量	太让人痛苦了
有效分配职责	擅长推卸责任
有领导才能	嗓门太大
快乐	薪水过高
格外忠诚	不会再有别人雇他了
有良好判断力	太幸运了
经常加班	家庭生活很不幸
有效使用时间	总在看表
大有前途	管理层的亲戚

5.1997年秋发布于因特网。摘自H·欧利希，《威利书局的商务报价》，纽约：约翰·威利，1998年，第318页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

某些绩效评估上的真实评论

1. “自从我上次报告后，这位员工情绪就很低落，现在则更糟糕了。”
2. “我不会允许这位员工繁衍后代。”
3. “这位员工真不是一位曾盛极一时的人，而是永不会再盛的人。”
4. “在不断监视，像一只老鼠被捕鼠夹捉到一样被逼到死角时，工作做得还不错。”
5. “言行不一的家伙”
6. “这位年轻的女士经常沉浸在满足之中。”
7. “他设定的个人标准很低，然后一直达不到这个标准。”
8. “这位员工是一个白痴。”
9. “这位员工很有前途，他开始的越早便越有前途。”
10. “脑子少了一根弦。”
11. “一位恶心的无知者——比一般的无知者要糟 144 倍。”
12. “他没有溃疡，却是一位携带者。”
13. “我愿意找时间跟他一起去打猎。”
14. “他和浆糊呆在一起的时间太多了。”
15. “他可以和一个路标争论。”
16. “当他离开房间的时候会给我们带来很多的快乐。”
17. “他的智商到 50 的时候，就有前途了。”
18. “如果你看见两人在谈话，一个人显得很厌烦，另一个人就是他。”
19. “有着照相机一般的惊人记忆力，但是镜头盖被胶水粘住了。”
20. “‘退化论’ 的首要人选。”
21. “在他还没有用完自己的大脑之前，就把它献给了科学。”
22. “门开了，灯亮了，但火车还没来。”
23. “他有两个脑细胞，一个走丢了，另一个去找那个细胞去了。”
24. “如果他再傻点，就要每周给他浇两次水了。”
25. “如果你用一分钱来购买他的思想，他还会找你钱。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

26. “如果离他站得够近，就能听见大海的声音了。”
27. “很难想象他打败了其他 100 万个精子。”
28. “没有神经键的神经元。”
29. “知识之泉的一口水，他漱口后又吐掉了。”
30. “他要花两个小时看‘60 分钟节目’。”
31. “轮子在转，仓鼠却已经死了。”

排名还是不排名？

测量并量化完毕某位员工的绩效后，通用电气等某些公司还要为每位员工排名。这种做法争议很大，既有支持的也有反对的言论。强迫排名是一种把小组（业务单元、部门、职能部门，或按其他定义）中的每位员工都从最好排到最差的方法。在通用电气，他们把这称作“分化”。经理们要把员工按绩效分为三类：前 20%，中间 70% 和后 10%。然后，他们就要根据这些决策做出行动。前 20% 会收到巨额奖金、股权、表彰、培训和许多其他奖赏。中间的 70% 会获得很多的机会得到培训、激励和鼓励来提高自己。最后的 10% 如果不主动离开，就会被开除——就这么简单。通用电气称，他们用 10 年的时间才建立起这种能准确排名的信任、坦诚和前后一致的评价系统。通用电气坚称，分化最终使每个人都受益。排名最低的员工通常会去找到他们真正擅长的工作，同时，通用电气也摆脱掉了这些表现不佳的员工，从而提高了整个团队的绩效标准。

有很多人对排名提出了批评，部分问题列在了表 9.3 里，同时还列举了其支持者的反驳理由。

人才管理与人员发展

HR 职能的基石之一和最重要的工作之一就是确保公司团队的人才结构合理。这就是说，不只是把一份简历从一个部门传到另一个部门。HR 要做的是和业务经理一起找出当前以及未来五年内所需的主要技能和特质。有实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 9.3 优缺点的排名

对排名的批判	驳斥理由
• 排名是政治性的，受任人唯亲和偏袒的情绪所腐蚀。排在前列的人都是拍老板马屁的人。	• 在某些公司里是这样的。如果有任人唯亲的现象，公司最终会倒闭。在开始排名计划之前，应该先创造一个健康的环境。
• 排名是物竞天择式的，当人们应该要团队协作时，却要参与“狗咬狗”式的竞争。	• 公开透明的排名可以创造出一个更好更强大的团队。有多少表现优异的人喜欢和拖后腿的人一起合作？
• 排名使中间那部分人失去了动力，因为他们不知道自己会上升到前 20% 还是后退到后 10%。	• 中间这组人很难管理，但是这提供了一个良好的培训和职业拓展的机会，这将分出胜者和败者。
• 排名对精力充沛和外向型的人有利，而害羞和内向的人会被排挤。	• 在十分看重外向性格的美国是这样。内向者应该去从事其他的职业。
• 这就是一种“男性”的实践。女人不需要为别人排名，也不会喜欢给别人排名。所以排名破坏了公司在吸引有能力的女员工方面所做的努力。	• 不予评论。通用电气不因其提拔妇女进入高级职位的历史而著称。

力的公司需要有一批经理人以及后备经理人，尤其是培养一批可快速并顺利接手某项事务（或职能、项目、业务）的人员。不仅需要在这个领域做出继任规划，还需要培训并为最有潜力的员工提供一套具有挑战性的任务。

多样性之争

虽然很少有关于聘用少数族群（包括妇女、西班牙人、亚洲人、非裔美国人、残疾人、北美印第安人等等）是否会带来益处的争论，但事实是美国和欧洲的管理高层主要都是白种男性。基本所有公司的 CEO 和高级经理都承认，如果员工队伍具有多样性，公司会更具竞争力。许多研究表明，如果一个团队里能有各种观点，结果（效率、决策质量、创新、工作满意度）会更佳。在汽车销售业、运动设备制造业、滑雪业等许多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行业发现，妇女在很多领域是主要决策者：比如某个家庭要购买哪种新车，一家要到哪里度假等。而且其实，许多公司也做出巨大努力为企业各层聘用尽可能多的女性和少数民族员工。但在这个争论开始了25年后的今天，为什么还没有更多的女性和少数民族人员进入管理高层呢？虽然有无数本书都讨论过这个问题，但是答案并不统一。原因归结于三大类：

- 偏见（白种男人更喜欢和自己一样的人一起工作，少数族群没有被赋予直线管理或国际管理的机会）；
- 个人不满足工作要求（缺乏培训或技能，低风险容忍度，感觉缺乏责任感）；
- 结构问题（大部分的组织都是由男性为男性设计的）。

我不相信在可预见的未来，女性有机会在商业上获得她们应得的地位和权力。我的女儿们或许会见到，但我不会了。其中原因是公司多数是由男性为男性创办的，他们通常都受到了军事或公共学校模式的影响。用权威建立起来的层级制度并没有改变，而且很多男性发现很难接受女性坐到高管层的位子上——或许因为他们从来没学过怎样和不是秘书、妻子、女朋友、母亲或助手的女人打交道。

——The Body Shop 创办人安妮塔·罗迪克（Anita Roddick）

女性作为一个群体来说，在获得高管职位和公司董事会席位上正在取得重大进展。但在公司里，女性和少数民族要获得与白人男性一样的待遇还有很长的路要走。

培训

培训和组织培训计划是大型公司里 HR 最主要的职责之一。在小公司里，培训通常意味着把员工送到计算机软件教室或其他特别技能培养计划中去学习。在通用电气、IBM 和摩托罗拉等这样的大公司里，HR 部门会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

帮助设立“公司大学”——即教授领导力、战略思维、组织和处理技能的公司内部学习中心。许多这样的公司大学在帮助管理层推行战略计划时都起着非常重要的作用。通用电气利用其科顿维尔（Crotonville）大学颁布了许多公司变革计划，如“会议室之外的工作探讨”和“无边界计划’。两项计划都旨在给组织带来更多的坦诚和信任，同时也提高工作效率。

在职培训是员工成长和发展新才能，磨练现有技能的主要方式之一。通常，培训会在新的工作任务到来之前出现。培训和所培训的技能共同保证员工在面对新挑战时能够成功。

岗位轮换和战略任务

培训员工的另一种方法是让他们从事新的工作，让他们可以从另一个角度亲身体验工作。比如在很多公司里，工程人员经常嘲笑营销人员是没脑子的笨蛋。如果一位工程师被派到营销部门工作几个月，她就会知道要成为一个优秀的品牌经理有多难。

其他一些公司有着员工要完成什么样的工作才能晋升到上一管理级的标准。某些“拓展”或“挑战”任务包括挽救一个衰落中或疲软的业务，或成功管理对公司主营业务来说是很重要的一项工作。大型国际工程和建设公司福陆·丹尼尔（Fluor Daniel）要求每个想要获得高管职位的人要做过三种不同类型的工作：碳氢化合物工程师、建设现场经理和在海外负责一项任务的经验。



由呆伯特绘制的“现场销售轮岗”
呆伯特：© 漫画家史考特．亚当斯．联合特稿通讯公司授权再版。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

岗位轮换和战略任务的作用是测试某位管理人员，并让高管（以及跟踪这位管理人员职业路径的 HR 人员）看到这位工作人员在有压力的环境下的工作表现如何。其道理是每个人都会有弱点。一个人越了解她的弱点，就越容易克服，并把弱点转化成优势。此外，大多数的人都可以从自己的经历中学到最好的经验。因此，经历越多样化，学到的就越多。

当然，明智的公司不会分布给员工一项他明显没有准备的任务。最好的公司会根据员工的历史成就来分配公司职位，而且高管认为他可以胜任此职位。当然也会有对员工和公司风险都较低的临时性任务。比如：

- 在某位同事度假时，让这位员工填补空缺。
- 让同级员工在岗位上互相培训。
- 邀请另一部门的某人来讲讲他们的职责。
- 让员工跟随某位高管或其他职能部门员工一天。
- 让某位员工拥有一周的客服体验。

创造通才

若干经理在不同工作职责之间轮岗和参加职业培训计划，他们中往往会产生通才，他必须了解公司各个方面的运作并且具有解决多种挑战的经验。

为什么公司需要通才呢？通才最典型的代表是总经理，因为见识并经历过几乎所有的事，所以可以对任何事项进行管理。实际上，公司既需要通才，也需要专才。当组织推出一个产品或一项服务时，专才至关重要，因为他们十分了解如何进行软件编程，制造专用部件，开发化学制品，设计金融交易等。但是通才可以从多方面来看待问题，可以理解专才的各种观点，可以分析如何把各个部分综合在一起实现公司的战略，并可以召集背后的队伍共享愿景，完成工作。通才是未来的领导者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

激励

因为大多数的工作都有让人厌烦的因素，所以各企业要找到激励员工每日专心工作的方法。那么公司应该如何激励员工做事呢？有几种方法：

1. 让工作变得有意思。
2. 为公司所珍视的员工行为支付一大笔钱。
3. 给员工工作方式和工作完成时间的控制权。
4. 为员工的直接绩效支付大笔奖金。
5. 让员工与她尊敬的人一起工作。
6. 创造一种员工喜欢的工作环境（乐趣、刺激性、公平性、信息公开共享、胜利庆祝活动）。
7. 真正倾听员工，重视其贡献和专业性。
8. 创造一种员工确实相信的愿景。

报酬主要有两种：外在报酬和内在报酬，上面已列出了两类中的部分方式。内在报酬是无形的感觉，是员工在整个工作中的个人经历或在特定团队中的归属感。内在报酬是不可以在商场中花出去的。内在报酬包括可以胜任工作的自豪感，被当作是某一行业的专家，达成一个人目标，为一个有价值的理想做贡献，从团队或一位重要人士那里获得尊敬。只有自己才能给予自己内在报酬。企业所能做的只是创造一个能够让员工感受到内在报酬的环境（工作设计、工作环境等）。

外在报酬是有形的奖励，可由企业授予员工。这种报酬包括薪酬、晋升、股权、奖金、额外补贴（公司汽车、俱乐部会员、二人晚宴等）、荣耀的头衔、月度明星员工车位、大点的衣帽间，或者一个角落办公室。外在报酬是可以触摸得到，消费得到的。外在报酬也可以用来消费。如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果你有个不错的头衔，并在一家成长型企业中工作，又有个良好的职业记录，银行会以更低的利率贷给你更多的钱。

总的来说，如果要完全激励出符合公司需求的员工表现，公司既要提供内在报酬，又要提供外在报酬。

报酬系统

报酬系统涉及方方面面，而且是个非常具有争议的话题。很多公司都不考虑要设立报酬“系统”，这样一来，这些公司会看到其不想看到的员工行为。报酬系统是一项政策，由公司设置用来补偿员工每天的工作——最好是按照公司希望的方式工作。报酬系统通常包括测评某项工作量（每天制造出的部件数量，每天装的巧克力盒数，在市场上出售的小牛的重量，某段时期的销售额，新客户的数量及其对公司的价值等等），然后按照测量结果奖励员工。测量方法是多数报酬系统中的一个重要因素，这是因为人们常说，用什么量法就会得到什么结果。拿西尔斯的汽车服务中心的例子来说，中心决定根据修理单的平均数额来奖励填写过服务单的员工。修理单数额越高，他们获得的报酬数额越高。你觉得这会发生什么事呢？不出所料，西尔斯发现在其修理店里，服务单的数量和单上的金额都大幅增加了。可是，大部分额外的“修理”都是不必要的。当数个州的调查员罚了西尔斯几百万美元后，这个报酬系统看起来就不像是什么好办法了。



由呆伯特绘制的“10美元一个BUG”
呆伯特：© 漫画家史考特．亚当斯 联合特稿通讯公司授权再版。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作计酬法

多数公司都按照工作来为员工支付工资。这就是说，职衔和职位要求是决定职位薪水的因素。无论某位员工是有着天体物理学的博士学位还是高中学历，只要他能满足职位需求，他就可以得到这个职位的工资。美国政府和多数的大公司都有着工资分级标准或者工资范围，为某项工作设定最低工资和最高工资标准。合益集团在20世纪50年代和60年代的时候就定下了大部分的工资分级标准。工资分级让经理在为某职位挑选某人并为其定工资的时候方便了许多。但是当员工越做越好时，这种方法也限制了他们对工资的期望值。大部分的工资范围都有限定，最高工资只比最低工资高50%。这样，员工学习、提高工作质量和努力表现的大部分动力就消失了。

技能计酬法

一种较新的方法是按照员工现有的和在将来获得的技能和知识支付工资，这称为“技能计酬法”。这种实践出现在20世纪60年代末和70年代初的数家工厂里，尤其是新成立的工厂。工厂允许并鼓励员工设计自己的工作方法。这些工厂采用了日本的许多办法，以团队协作的方式来提高质量、削减费用、提高生产率。一种方法是把员工集合到更小、更能自给自足的生产单元去，这些生产单元制造某一部件或成品中的某一部分。员工们发现在这些单元里，最有效的组织起来的方法就是确保每个人都可以做其他人的工作，所以他们就有了最大的灵活性。如果汤姆出去休息一会儿，莎拉就可以过来接替汤姆的工作。工作变得更有趣，而且随着生产单元的员工获得了更多的技能，他/她也会涨薪。有些单元中的员工获得了修理和维护某个设备的另外培训。当机器坏掉时，这些人就变得非常重要。他们会很快把机器修好，所以他们的工资更高。在技能计酬系统里，工资级别不重要，因为最高工资可以是最低工资的两倍。此外，如果某位员工学到了一项新技能，如修理一个复杂的机器，他们就可以收到一次性的奖金。这个即时的奖金带来额外的好处，就是大多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数人都觉得不必只期待年底奖金。

技能计酬系统比工作计酬系统的设计和实行要复杂，但是益处多多。通常，技能计酬系统比工作计酬系统付给员工的钱要多，但因为员工变得更有效率，更灵活，所以公司不需要聘用更多的人，这样总劳力成本就降低了。采用技能计酬技能法的一些挑战：

- 确定公司会为其付钱的具体技能；
- 确定胜任某种工作所需的具体技能；
- 测试某人是否学到了某种技能；
- 不受外部市场影响，为技能和员工准确定价；
- 把技能计酬系统与组织的其他特点协调一致，让其为高效、非官僚的组织战略和流程提供支持。(把技能计酬系统用到一个官僚腐败的组织中是不会有效果的)。

绩效计酬法

另一个受争议的报酬系统是绩效计酬法。这通常需要为产量设定某种配额或最低标准：如在一周内售出 40 件 T 恤，在一个月内有 10 万美元的销量，或每小时生产 10 个零件。如果某人超过了最低标准，他就会获得某种形式的奖金。大多数奖金计划的问题是管理层的贪婪。经理们认为，如果员工不断超过配额，那就是配额数定得太低了。所以他们就提高这个配额，把员工额外的奖金拿走。员工很快就会发现这点，就不会再超过配额，这使劳资双方都不会得利。

林肯电气（Lincoln Electric）是俄亥俄州克利夫兰的一家制造商。这家公司有着一个有效的绩效计酬系统。林肯电气为工厂工人生产的每件产品付钱。在年底，每位工人就可以获得根据他对公司业绩所作出的贡献而发放的奖金。在这种系统下，数百名林肯电气的工人每年赚 8 万 ~10 万美元。公司也在几十年里创造了巨大的利润。这个系统有几个主要组成部分：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 聘用喜欢现金而不是休假的人。
- 保证奖金发放的标准简单明了。
- 建立并保持开放诚恳的交流方式，尤其是财务信息方面的交流。
- 管理层必须想让他们的员工富裕起来。

你要干什么？

英特尔公司的“公司萨满”(Corporate Shaman)——“追风”先生(Mr.“Wind at his Back”)*起了这个标题。他现在成了另一家公司的“公司萨满”。

“在当地部落里，萨满是文化的推动者。我学印第安医学已经有10年，发现了‘魔法’在不同领域的相似之处。魔法来自于凯尔特和威卡传统，用来表示有关‘变身’和‘神秘现象’的这种信仰，其和魔术、魔术师是两回事。

“我的老师教育我‘你要找到你自己的系统’——就是说，创造你生命中存在的那些东西，如交规、价值和目的性。公司文化就是价值、人、标准、行为和权力。

“我试图找出真相。我知道有时这么做会使我受伤。如果你不按期找出公司中的真相，你就不会学到东西。只有失败才能学到东西。在复杂的矩阵式和水平式组织里，人们都想要掩盖真相。他们不知道他们是一个极端重要的系统里的一部分，他们的目标也取决于别人的目标。

“当一个系统完好并建立在事实的基础上时，你就有了非常快的速度、非常好的柔性、非常好的灵活度和尊重真相的领导力。在一个没有真相的系统里，那会有权力斗争，政治游戏，而且还没有共同目标——所有的一切都降低了组织效率。

“我怎么找出真相呢？我自己挑选时机。某些人很不成熟，你就不能去理他们。当有人想学习的时候，老师就会出现。”

“追风者”是萨满老师欧·沃曼（Owl Woman）给他的一个高管学生起的印第安名字。他自己本人不是北美印第安人，但却是个热衷于印第安文化的学生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

组织发展

组织发展是通才 HR 经理和专才 HR 经理的共同领域。包括公司面临外部压力时涉及到的公司变革。宝洁等多数的健康组织每五年左右就经历一次公司重组或变革。世界在变：竞争对手在采用新的策略，客户需要不同的服务，企业有了新的企业战略，公司成长了，迈入了多个市场。所有的这些因素等等都促使公司重新定位，更好地应对这些外力的影响。人力资源部在这类组织变革项目中扮演着重要角色，需要关注着组织行为和组织设计。组织行为和组织设计都包含在组织发展的类别里。

组织行为

组织行为学是把工业心理学、组织理论、组织行为现场观察融合在一起的一门学科。其领域广泛，包括工作设计、新员工的社会化和导向、管理层 / 职工关系、传播、不同奖励和激励系统的影响、自我管理团队、部门互动等。二十世纪中叶的工会活动就可回溯到组织行为问题上去。当一项工作按照“科学管理”的理念来设计，但实际上却任务松散，工作内容普通，一只受训过的猩猩都可以做的话，就不会有人感兴趣做这项工作了。汽车装配线上的工作很无聊，所以工人们都自己找办法让生活有趣些（如把活动扳手扔到装配线上去）。反之，把工作细分成既无聊又是重复性的任务可让管理人员更轻松，他们只要监督工人，保证他们做的那小部分不出错就可以了。这样判断某个工人做得是否恰当就很容易。工人建公会的一个目的是获得一些自尊并对自己工作生活有更多的掌控。

在今天，工会失去了很大的力量，部分是因为这种工作转移到海外去了，同时也因为管理层发现，人（无论多么没技术）是不可能在全部的工作生活里每天都做一样无聊的工作的。组织行为这个领域对让工人设计自己的工作，组建自我管理的团队和组建制造单元都十分重要。在制造单元里，团队成员要学做各种任务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

HR 人员如果想要有效帮助生产线经理处理员工、老板、客户、供应商、其他业务单元经理等等的多种需求，就要学习一些组织行为学。尤其是如果一位生产线经理要实行一个企业变革计划，了解一个人会在不同情况下如何反应是很重要的。多数的人都会对变革有负面反应。但是如果变革让工作会受到影响的那些人参与到变革活动中来（如让他们参与讨论变革原因和部分提案），变革计划就有可能更加成功。

组织设计

一位专注又有战略头脑的新任 HR 主管任务之一就是协助经理形成重要思维：组织是如何设计的、组织方式是否有利于战略发展。组织设计是定义并规范组织的运营方式，从而有效实行战略目标的过程。通过安排任务、结构、管理流程、奖励系统、员工实践来支持战略发展，就可以促成高绩效的行为方式。明智的 HR 经理应该能够找到可以有效分析一个组织的框架。这样的框架有多种，包括杰伊·戈布里斯（Jay Galbraith）的星形模型，麦肯锡的 7-S 模型，明兹堡（Mintzberg）的结构五角型，大内（Ouchi）的 Z 理论等等。所有的这些模型都可以让组织设计师把各种“优势”集合到设计中的一处，从而观察它们如何影响另一领域。

当今的 HR 人员是生产线经理的伙伴，需要熟悉组织设计实践，从而为生产线经理提供意见和帮助，让他们为组织做出适当的选择。比如，

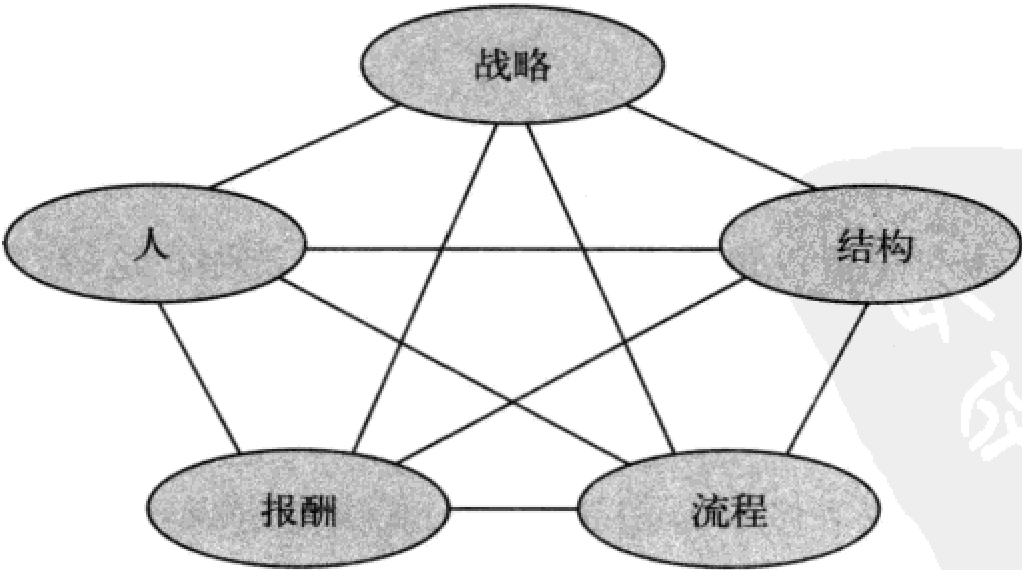


图 9.1 组织设计的星形模型。
©Jay R.Galbraith. **授权再版。**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

星形模型是公司最早和最广泛使用的框架之一。星形模型见图 9.1。

星形模型显示出了战略、结构、流程、报酬系统和人之间的相互关系。战略在最上方，这是因为所有优秀的组织设计都会遵从战略。结构指的是组织结构图和权力轨迹图：谁向谁报告的关系。流程是让企业正常运转的润滑剂。流程包括新产品的开发方式、信息在组织内的传播方式、任务的委派方式，以及新业务的产生方式。报酬系统的重要性在于它可以激励员工，还可以明确公司想要的员工行为。最后，人部分反映的是公司吸引、留住和晋升所需要的人才，让公司不断发展的政策和实践。星形模型的重要因素之一，也是任何好组织设计框架的重要因素之一是所有的部分必须融合在一起，相互支持。所以不能有这种战略，即让员工一起合作出售某种产品，然后按照每人当年的个人表现发放年度奖金（这样信号就会混乱）。取而代之的是，应该按照这个团队的表现和公司所售出的产品数量为每人发放奖金。

HR 人员在组织设计流程中的任务是帮助直线经理想清楚新战略的意义，如战略对组织其他领域的影响。当流程需要改变或人员需要变动时，HR 经理应该帮助直线经理实行这些变革。

一位 HR 经理的一天

基斯·劳伦斯（Keith Lawrence）
宝洁公司人力资源部主管

谁能想到在纽约州北部长大后，我现在成了世界上最受欢迎的公司之一——宝洁的一员，负责人力资源职能的改造呢？这段经历很令人难以置信——一路上既有幸运，又有挑战。

从美国最古老的工程学院——伦斯勒理工学院毕业，我获得了工业工程师资格。在去了多家公司面试后，我决定进入宝洁最大的制造厂，它位于宾夕法尼亚州东北部。开始我是一名轮班团队的经理，并同几名资深员工一起培训一名年轻、稚嫩的大学毕业生，让他不要惹太多麻烦。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很早以前，我就发现我对公司的组织发展有着越来越浓厚的兴趣。这家工厂是在美国开发“高绩效工作系统”最早的几家工厂之一。因此，这里的运营方式与当时大部分企业的生产设施都不同。运行技术员有权进行日常运营，经理们则培训他们并改进这个系统。这是一段迅速学习的时间，也让我的职业轨迹转到了人力资源上去。我的职责包括招聘、员工关系、工作系统再设计。随着在当地领导角色的转变，我也完成了终身向他人学习的观念转变。我们参观了其他几家公司，学习一下他们的经营方式，我很感兴趣。

1987 年，我有机会去辛辛那提工作。这对我的职业生涯来说是个很好的转变，而且我和妻子都认为，辛辛那提是个有利于三个女儿成长的好地方。后来也证明那里确实是个适合家庭生活不错的城市。我很幸运地和一些很好的领导和组织合作，无论是生活上还是工作上都学到了不少东西。这些经验让我发现，我对 HR 方面的兴趣实际上是变革管理。变革管理就是提高我们系统和结构的效率，让所有人都保持最佳工作状态，并喜欢来工作。

在过去 15 年中，我的 HR 经验让我熟悉了宝洁的若干业务和职能。20 世纪 90 年代初，我荣幸地和罗·塔夫（Ron Taff）一起领导团队，对高绩效工作系统的定义进行了更新。这是我在宝洁最闪耀的时光之一。我们花了 18 个月的时间，走了几十万英里路，到了世界的各个角落，参观了无数的宝洁工厂和那些在其他行业最好的组织：丰田、IBM、苹果、惠普等等。我们访问了几名全球很有思想的领导者，与很多的大学和咨询公司进行了交流。这项工作的成果是，领导力的定义和我们的产品供应管理方法都焕然一新。我也参与了宝洁公司的数次重组，这些重组为宝洁带来了最长一段时间的持续性盈利和增长。

90 年代末，我的 HR 职责是负责北美纸业务，这是一个“全套服务”的 HR 职位。我们为多个工厂的 10,000 名员工提供支持。我们的服务包括培训、薪酬、员工关系、福利、人才招聘和发展等。我们的尿布业务当时正在经历一次大的改革，这要求我们的 HR 政策和实践要有创造力。在过去，我们都是把经理送去启动新机器。现在，我们把某工厂的运行技术员送出去，与新工厂的技术员一起调试启动新设备。我们也简化了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决策流程，让我们新的产品可以更加快速地到达市场。

现在（和很多宝洁的其他人一样）我扮演着多种角色。我负责为全球美容护理业务提供 HR 支持。我的团队管理着经理和员工们薪酬、福利、培训等 HR 系统。我参与了公司数个项目，如吉列业务的整合。吉列是我参与收购的第五次收购经历，也是迄今为止最成功的。每个参与此项目的人都很配合，并为了达成目标尽职尽责。特别是我要负责领导一个团队，做吉列员工转移以及两种文化的整合工作。为了保留“传统”，我们收集了广泛的资源（宝洁内外都有），开发出了某些很有创意的方法完成工作。特别是在我们做每件事时，我们要派在两边都是最好的人。这样做部分是为了让吉列员工考虑一下他们自己的特殊才能和经历，以及如何运用这些技能让宝洁受益。我们做了新的指南，帮助新员工更好地理解宝洁文化的特殊方面——如决策方式或某人职业晋级的重要因素。在宝洁这一方，我们与老员工合作，让他们对新员工和他们的想法更加包容。现在要说还早，但结果应该很不错。

那是什么让我坚持着这份工作呢？我确实希望让我们员工每天生活得都更好。我在看到一个活力十足的人才时会感到十分快乐，这是因为他的工作既有挑战性，又会给他自己带来回报。

这些职责（以及非常积极的家庭和个人生活）让我每天工作的时间很长，但也很有成就感。因为我是个早起的人，所以我每天的起床时间都一样（凌晨四点）。我发现这是一个锻炼和看新闻的好时间——尤其是在全家人起床之前。我每天看五份报纸，还有无数的杂志、书籍、网站等。所有的这一切都是为了跟上世界和行业的步伐。

典型的一天

凌晨 4:00　起床，在附近慢跑 30~40 分钟，读《华尔街日报》《金融时报》等，在全家离家之前一起待会。

早上 6:30　在办公室里读晚上收到的电子邮件，与亚洲的伙伴联系（在他们休息之前），和西欧商谈关键项目或问题。

早上 7:30　HR 和对外关系部人员的每周电话会议，讨论吉列收购的情

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

况。分布在全球的员工都参与。这是我们在“全球化”的今天经营业务的常规方式。

上午 10:00　项目组会议，讨论开发中的一个新型报告工具，可主动跟踪并管理宝洁的海外人员数量。

上午 11:30　与我 HR 团队的某位成员进行简短的临时性讨论。这位成员在开发通过使用信息技术，与员工交流和为员工派遣任务的一些创新性方法。这个工作很有意思，让我想起了这里从一台计算机都没有到现在所有的进步。我们最近在开发新产品和服务，“赢取员工真话时间”方面取得了不少进展。这些都是一位员工宝洁生涯中的主要事件。如当一位员工候选人见到校园招聘员时，当新员工第一天来工作时，欢迎他们进入组织的方式，当他们转换职位时，当他们去其他国家工作时受到的待遇，甚至当他们离开宝洁时如何互动。我们想试着通过播客和博客等新技术创造出更多的个人接触机会和获得更多即时信息。

中午 12:15　与一位退休的宝洁员工吃午餐，他现在在当地的联合之路机构做志愿工作。我喜欢与艾尔（Al）这样的人联络。他还想要一些宝洁实践副本（如如何为一个团队设定方向或发展团队）。

下午 1:30　被另一家公司的网络广播“传统绩效管理方法的罪恶”所吸引。在这个虚拟会议里，有 400 多个人——都是从世界各地和各个公司来的。从行业大师那里学习，了解他人正在从事的工作很不错（也很有效）。我们要对宝洁的这个流程进行改进，并学习其他最佳实践方法。

下午 2:45　与帮助我们主办今年秋天学习论坛（我们准备进入这一领域）的人员进行简短交谈。论坛会有若干全球著名的领导者（如鲁迪·朱利安尼、理查德·布兰森、杰克·韦尔奇）出席。宝洁是几家“从内部建设”的公司之一，重视对每名员工的人力资源投资。在这次论坛上，我们的 400 多名管理人员可以从这些全球著名领导者的经验中学习，并提高他们自己的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

效率。这是我们 HR 工作中重要的一部分：把宝洁和全球所有最好的都连在一起。

下午 3:30 与我所培训指导的几名 HR 员工中的一位进行季度会面。今天，我们讨论的是她加入一个新组织所要做的事。我给了她一份我们的“迅速上手”《新任务转换指南》，并介绍了一些我的职业经验（有好有坏）。相对于顺利的工作经历，在错误中你可以学习到更多的经验。比如，我认识到在宝洁，只熟悉自己的工作，把工作做完是不够的，与全组织的人都建立良好关系至关重要。

下午 5:00 结束了一天的工作：查看电子邮件，回了几个电话。

晚上 6:30 在当地的巴利健康俱乐部（Bally’s Health Club）与一个好朋友一起做了一小时的有氧和力量训练。我们互为“监督伙伴”已经有了一年，帮助彼此保持健康身材，我们甚至一起在星期六上普拉提课！！

晚上 7:30 回家和全家一起享受个轻松的夜晚。和女儿们进进出出，或和朋友一起，或为了工作，或去约会。今天晚上，我们有机会一起看“美国偶像”，辩论到底是男孩还是女孩能赢得比赛。时间会证明一切！！

网络资源

教育网站

HRM 指南：http://www.hrmguide.com/

HRM 指南网站上为 HR 人员准备了多个文章链接和其他免费资源。网站上有许多不错的介绍性文章，介绍了 HR 职能的各个方面和当前 HR 的若干热点。

全美 HR 协会：http://www.humanresources.org/

这是一家非赢利性协会，旨在推动 HR 的发展。多数资源只对会员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开放，但是学生会员根据地点不同，只需花费 25 美元到 75 美元。

HR 指南：http://www.hr-guide.com/

这个站点有你想知道的有关 HR 的一切东西。网站是为 HR 人员设计的，但是可以帮助学生找到信息和建议（去“难题”一节浏览一些头疼的问题）。大部分的内容都是事务型 HR 问题（员工行为问题，面试用的问题类型等）或专才型 HR 问题（福利、政策、手册、调查、法律案例等）。

HR 管理学会：http://www.shrm.org/

这个网站是 HR 人员的主要专业社区，有来自 120 个国家的超过 200000 名会员。网站为会员和非会员开放多种免费资源，列有各种话题的文章。

绩效评估：http://www.performance-appraisal.com/home.htm

这是一个非常好的学习绩效评估的资源。主办人（阿切尔·诺斯）也提供这方面的咨询。

蒙大拿州立大学职业中心：http://www.montana.edu/-wwwcp/tips.html

这个网站有着无数的免费就业建议和资源，面试建议，礼仪等等。某些链接连到一些公司的网站上，这些公司希望为你提供有偿帮助。

职业信息

职业关键：http://www.careerkey.org/

这个网站提供有全面的、专业的测试，可以帮助人们选择职业。

劳工统计局：http://www.bls.gov/oco/

在这个网站上，你可以找到职业前景手册。手册上有大量不同行业，不同工作的信息。手册上说明了哪些资质对某种工作最有用，工作的内容，行业预计的增长和需求，平均薪水，甚至大概的工作条件。

简历书写：

http://hotjobs.yahoo.com/careertools

http://content.monster.com/basics/

http://channels.netscape.com/careers/resume.jsp

http://www.jobweb.com/Resumes_Interviews/default.htm

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

http://owl.english.purdue.edu/workshops/hypertext/ResumeW/

http://www.bc.edu/offices/careers/skills/resumes/

面试技巧：

http://interview.monster.com/

http://jobserch.about.com/od/interviewsnetworking/a/wininterview.htm

http://www.western.edu/career/interview/Interview_skills.htm

http://www.bc.edu/offices/careers/skills/interview/

组织发展

旧金山大学：http://www.cps.usfca.edu/ob/resources/

这个网站上有很多不同程度、不同侧重点的组织行为学文章。网站主要偏向理论，尤其是心理学方面。

组织行为学网络：http://www.obmnetwork.com

这个网站是为组织行为从业者（或想要成为从业者的人）建设的。网站提供大量免费资源，招聘广告，以及各种组织行为学方面的文章。

组织设计论坛：http://www.organizationdesignforum.org/

这是从业者的网站。这是一家组织设计领域的非赢利性会员制组织。网站为非会员提供了有限的信息。

小结

人力资源的职能是与高级和生产线管理人员合作，提供公司执行策略所需的人才。HR 承担着为公司最主要的资产提供关怀和给养的任务。

HR 分三种：行政类，专才类和战略类。行政类角色在保障员工薪酬合理，个人需求得到满足方面十分重要。专才类角色在法律或福利规定影响公司的业务模式和薪酬方式时，为经理提供建议很重要。战略类 HR 角色随着经理们要提高组织的速度和效率，而在当今变得日益重要。战略型 HR 人员和业务经理合作，为其提供建议和指导。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



10 供应链

运营良好的工厂就像规律的摆钟，令人厌烦。而管理不善的工厂危机频频。

——理查德 F. 施密特，邓白氏（信息公司）

在物流和供应链管理方面与在救灾行动方面做出成绩所需要的技能和能力一样。

——麦特 帕尔墨，阿肯色大学营销与物流学副教授

未来的工厂应该只有两名员工，一个人和一只狗。人是用来喂狗的。狗是为了看住人，别让他碰机器。

——沃伦·本尼斯，南加州大学教授



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么是供应链？

过去，垂直整合（公司要控制每个生产阶段）是公司所知道的唯一的生产方法：原料从一个门进去，成品从另一个门出来。比如宝洁原来把七叶树树叶和亚麻子压碎制成油，这就是肥皂的主要成分。公司还有自己的树林，用所种的树来制成自己所有纸产品用的纸浆。在 19 世纪 80 年代，宝洁是美国最大的蜡烛生产商和最大的动物脂肪交易商之一。那时，宝洁在交易商品上赚的钱与卖他们的主要产品——肥皂一样多。现在宝洁早就卖了它的树林、纸浆厂和榨籽厂。实际上，宝洁连自己的主要品牌——象牙皂，都不自己生产，而是承包给了其他的制造商。

在过去，现在所谓的“供应链”是独立的职能和部门。供应链活动包括找寻采购源与采购、伙伴的选择（部件制造或服务外包伙伴）、生产的日程安排与计划、产品制造、组装、测试、质量控制、库存管理、备件、仓库设计与选址、交付车队管理、物流与配送管理、订单跟踪、交付和客户退货。换句话说，当今的供应链包括从供应商的供应商到客户的客户的所有端对端流程。供应链不包括产品开发、销售和营销、研究与开发或交付后客服的部分环节。

供应链管理是在原材料到最终用户（终端客户）的过程中，优化产品或服务的交付，以最低的成本为客户创造最大价值的方法。

供应链与价值链

供应链是价值链的一部分（虽然是很大的一部分）。价值链涵盖一家公司从把原材料变成成品或服务，到以合理价格满足最终用户需求的每一环节。价值链包括销售、营销、售后服务、产品研发、技术支持、战略定位、公司的核心竞争力和领导力，如果环节完好，就能体现在最终产品或服务里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

供应链为什么重要?

把从原材料转变为成品的过程当作完整的一体，而不是把每个阶段都当成独立事件，从整体中分离开来有以下几点原因：

1. 全球的竞争性使得许多公司更加坚持“以客户为中心”的企业行动方针。这就是说，公司被迫要提供更多的特色产品、相关服务和交付方式。
2. 材料采购源的全球化和遍布全球的制造厂使公司业务的地理范围得到拓展。这使得制造计划流程复杂化，但同时也有其他好处（更多的伙伴、更多的原材料供应商以及制造成本的下降等）。
3. 工厂里的新关系和产品的团队式决策方式减少了等级上的障碍，从而使处理速度更快。这就是说，更多的信息可以通过更加智能化的方式处理。
4. 软件和制造控制技术把大部分的验证和控制活动自动化了。
5. “命令与控制”式管理方法的衰落表明负责计划和监督的经理更少了。这样，工人们必须自行管理，并简化或取消繁琐的业务流程。
6. 随着各公司简化并重新制定其业务流程，供应商数量也随之减少了。基本上，某个制造流程中的一整个环节（如汽车内饰）都会交给一家主要的供应商。这就是说，生产计划、需求管理、原材料采购方面的全部信息都要在公司和其供应商之间共享。
7. 目前的外包（有时也称为“离岸”）趋势使得各公司都只做自己最擅长的业务，放弃那些别人可以做得更出色的任务。但是采购的代价就意味着需要公司及其外包伙伴更加频繁的沟通。
8. 精益制造（通过减少库存来压缩制造时间）意味着由销售市场部所规划的一次产品宣传可给整个生产设施带来沉重打击。因此，制造部门应该事先知道产品需求激增的可能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上述这些因素结合起来，就迫使各公司要关注从原材料到成品的整个流程——甚至要越过他们自己的客户，直接服务终端用户。

建立供应链伙伴关系

要建设一个牢固的供应链，最重要的工作之一就是选择优秀的伙伴，并与他们保持良好的关系。对管理着整个供应链的公司或是他人供应链中的伙伴来说，这都适用。要选对伙伴就要提前做好准备。这表示要去了解伙伴公司的优势和劣势及其对压力的反应。这位伙伴会在低迷时期解雇所有工人，或找其他工作来弥补吗？这位伙伴会给你的公司带来什么好处？市场准入？低成本制造？供应一种重要原材料的保障？愿意去伊斯兰国家工作的一队穆斯林熟练工人？一家大型的美国金融服务公司去印度尼西亚（下称“印尼”）找一位可帮他们打入印尼这个巨大市场的伙伴。美国公司有一张伙伴候选人的名单。名单上的印尼公司按字母顺序排列，美国公司没有做任何准备，在不了解这些公司是否合适的情况下，挑选了名单最上边那一家公司作为伙伴。结果这次合作并不好，美国公司损失了一大笔钱，也在印尼丢掉了原先良好的名誉。印尼人笑称美国人是“周五投资客”。这些美国人星期四晚上飞来，在星期五做些生意，然后就去巴厘岛（印尼旅游胜地）度周末了。

这里的关键点在于任何考虑建设供应链的公司，无论是要把链条中的某些环节全部外包（外包见下节）还是与另一家公司合作，都要小心严肃地处理伙伴关系。

采购

什么是采购？

采购又称开支管理，是保证在需要时，制作成品所必要的原材料都在工厂里有备用。但这不仅仅是购买铁矿石、铝、部分组装的保险杠、零件和铅笔。在多数的大型公司里，采购部很庞大，需要负责整个供应链：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从进厂到出厂以及最后到客户手中的每一环节。

大公司里的采购分为两个独立的部分：第一个是直接采购，包括公司工厂生产零件（或输出产品）所需的所有原材料，这一部分的人员通常被称为“商品经理”。第二个是维护、修理和运营（MRO）部门，又称间接采购，包括办公用品、信息技术开销、优惠机票、酒店、汽车租赁等。

采购为什么重要？

如果是一家小型企业，只有一两名员工，而且你的输出产品是软件程序，那就不用花费大量时间担心CD、DVD、标签或软件包装盒的折扣。如果是通用电气，而且年度采购预算为420亿美元，在各细微处花的钱，加起来也是不小的开支。这就是为什么所有的大型公司都有人，甚至有整个部门要重视批量购买，明智购买，以节省开支。

西南航空宣称，公司通过对冲燃油合约节省了约3亿美元——这就是说他们在数月前以商定的价格购买了航空燃油，所以才能在2005年油价上升到最高点的时候，以较低的商定价格成交。葛兰素史克是全球最大的药厂之一，公司的全球采购组织里有800人，年度预算为120亿美元。公司宣称，通过使用电子采购技术，公司在直接和间接开支上节省超过20%。

选择供应链内的供应商和外包伙伴对采购来说也很重要。采购通常通过电子采购系统进行，包括电子商务、B2B交易、拍卖和反向拍卖。这些互联网上的系统可以对供应商候选人进行迅速准确的成本比较，也可以以低成本迅速完成交易。

但是一个好的采购部门并不只是要让公司的交易成本降至最低。有时候，成本较高的供应商是更好的选择，因为他们的产品长期无缺陷、能按时交付、并可相对迅速地融入一些特色要求。采购对公司流程也很重要。重新制定公司流程就是提高公司当前工作流程效率的计划。比如，一个制造商会分析一个零件是如何在工厂里组装起来的，然后认定如果组装流程中的某些部分自己造，则成本效率不高。所以他们要有一个供应商来生产这个零件。采购可能会涉及业务流程分析和供应商分析。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

今天，采购与公司战略和公司价值的融合与几十年前相比更加紧密了。因此，采购经理的薪水和奖金在提高，这也反映出他们为公司所带来的价值。

规模经济效应

规模经济效应是一个经济术语，指的是在生产一个零件、一片面包、一块饼干、一辆车等产品时，产量越大，单位生产成本越低。基本上来说，烤 50 块饼干要比烤 1 块饼干经济。所需的劳力、能量、时间基本都一样，而且 1 块饼干和 50 块饼干配料的边际成本微乎其微（况且，要用一个鸡蛋的十分之一来做出饼干也不容易）。这对制造业也适用。所以，如果你是卖钢材给通用汽车的供应商，你最好成批出售，而不是只卖一两块钢板。要想获得这笔业务，你或许要把成本压缩转嫁到钢材的批量生产上，才能获得这个大单。

其实，这是一个简化了的规模经济效应案例。当前，许多大型制造商从供应商处不只采购钢材。约翰逊控制公司（Johnson Controls）原是汽车座椅专业供应商，提供驾驶座和乘客座椅，而不是儿童座椅。现在，公司为数家主要汽车公司供应全套汽车内饰。博世原来供应火花塞，现提供全套的防抱死制动系统和牵引力控制系统。这些公司是减少公司供应商数量趋势中的一部分，但剩下来的供应商的重要性却增加了。所以，汽车公司不是分给供应商甲一两个汽车零件，分给供应商乙几个零件去生产，而是要分给供应商甲汽车内饰，分给供应商乙收音机系统。因此，供应商就有动力从成本、质量、产品特色、前置时间（从订货到生产交货的时间）、交付条款（交付的时间和地点）的角度来把工作做好。

采购能力的利用

对拥有多个部门、多个业务单元和多种伙伴关系的公司来说，利用其采购能力可以实现规模经济效应，为公司带来效益。采用这种方法，数家公司可以一起从一家供应商处采购。公司群体越大，采购量越大（对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

供应商来说就是更大的规模经济效应）。比如，在一个比较偏远的地方（如科罗拉多州萨密特县）的数家公司可以一起购买健康保险，为某家保险公司带来更多的投保人。另一个例子就是私募股权公司阿森纳资本合伙公司（Arsenal Capital Partners）。这家公司收购其他公司，改造这些公司后再出售它们获利。阿森纳的一位采购经理设立了采购理事会，理事会由阿森纳所收购的公司的全部采购经理组成。他们集体采购产品，并利用其采购能力从供应商处获取更低的价格，更好的条件。

B2B 交易

B2B 交易基于互联网资源，又称互联网交易平台和电子采购系统，可以让各公司直接买卖。这有点像只对公司开放的 eBay。交易平台完美商业（2006 年收购了第一商务公司）提供有一整套的供应商关系管理（SRM）程序，让公司可以选择供应商、采购、管理、分析他们经营所需的原材料与部件。完美商业服务的核心是“开放式供应商”综合网络。完美商业称自己拥有全球最大的独立供应商群体，共有 1.1 万个供应商、20 万名用户、目录项上的 2100 万 SKU（最小存货单位），2005 年一年共有超过 700 万笔交易。花旗银行为完美商业提供了融资模块中的一个部件。如果一家公司通过完美商业的网站采购，公司先要注册授权交易的员工和交易使用的银行账户信息。采购商然后点击“花旗连接”按钮为卖方付款。含有采购商信息、购买价格、供应商信息、双方银行和款项支付时间的信息会自动发送到清算网络完成交易。因为全部交易都是自动化的，所以卖方可以缩短 20%~40% 的清算时间（时间就是金钱），买方和卖方削减了 50%~60% 的清算成本。[1]

奇怪的是一份 2005 年的调查表明，650 个制造商发现他们中的三分之二都不使用任何形式的 B2B 电子交易市场。[2]

1. J·哈格尔第 III 和 J·谢利·布朗，“你的下一个 IT 策略”，《哈佛商业评论》，2001 年 10 月。

2. T·维纳斯，“工业周刊的产业链调查：一幅世界地图”，《工业周刊》，2005 年 9 月 1 日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拍卖和反向拍卖

拍卖是指卖方拿出某样货品出售的流程——如梵高的画、一架照相机、一辆汽车等等，其他人为这个货品出价。在一般情况下，人们互相为货品竞价，因此货品价格上升。eBay 是与拍卖联系最为紧密的互联网公司，很多公司都在 eBay 上出售其产品。

反向拍卖则不同。一家公司指出公司想要的零件、产品或服务，然后供应商出价。在反向拍卖里，随着供应商竞价，价格会下跌。通用电气和联合科技公司在 20 世纪 90 年代末期推动了反向拍卖。很多公司都称采用这种方法，它们都节省了大笔的钱。通用电气表示，公司在 2001 年省了 6 亿美元。葛兰素史克称，公司在每年全球 42 万个酒店房间的开支上节省了 5%~35%——而预算则是 8000 万美元。

批评网上反向拍卖的人称，那些省下来的钱只是个幻影。伦斯勒理工学院 M.L. 艾米利亚尼精益商业管理中心的戴维·斯泰克称（David Stec），因为供应商数据错误、拍卖后买家和卖家的再协商、数量或规格的变化、低劣的质量、交付过晚、供应商不履行条款等原因，有一半反向拍卖所节省下来的钱并没有变成现实。[3] 此外作者们称，反向拍卖不和谐、甚至不道德的本质使其破坏了建立长期和紧密的供应伙伴关系。

运营

什么是运营？

运营又称制造，是公司生产产品或推出服务的环节。对一个生产可以触摸产品的公司来说，运营称为工厂。对一个提供服务，如剪发、管理咨询、景观美化、人身保护的公司来说，运营称为服务交付。服务交付有时在固

---

3. M·L·埃米利亚尼和 D·J·斯泰克，“利用网络逆向拍卖实现节约”，《供应链管理：一项国际任务》，2002 年 7（1），第 12~23 页。下载 http://www.theclbm.com/research.html，2006 年 2 月 19 日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定地点（理发店）完成，但多数情况下，服务要在多个地点交付。

运营管理又称制造规划与控制（MPC），包括以下几项活动：

- 规划厂房容量需求和可用性；
- 确定所需材料的数量和到达时间；
- 保证主要的设备和机器使用得当；
- 管理库存；
- 为生产线制定安排，包括轮班和停机时间；
- 跟踪材料、人员和客户定单；
- 为成品确定前置时间，在前置时间未达承诺标准时向客户解释；
- 对预期之外的问题进行响应，采取相应措施；
- 供应链（采购、物流、配送）的各个负责人、高管和其他职能人员进行沟通；
- 对资本投资进行决策（厂房扩建、新设备采购等）；
- 设计新设施或扩建现有设施。

多数情况下，运营部门也和营销部门以及工程部门一起参与新产品开发项目。

运营职能为什么重要？

运营是公司的核心——这点毋容置疑。这就像是在说："我造故我在。"某些公司实际并不生产什么东西。这些公司把制造和大部分或全部的员工职能都外包出去，让其他公司生产。我们称为空壳公司，虚拟公司或网络组织。但是这几类组织都不稳定，也不能以某一种形式长期存在。全球著名的体育用品公司耐克是个例外。耐克把生产任务全部外包出去——也就是说这个体育用品市场的领先者并不拥有 830 家制造耐克品牌球鞋、衣服、运动设备的工厂中的任何一家。

多数从事生产的公司都有一家甚至多家工厂。可以摸到的东西肯定是从某处生产出来的。运营这个职能就是以目标客户愿意购买的质量和价格生产产品，并在某个时期内可以为公司带来利润。运营管理之所以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重要在于如果没有它，公司就会发现（1）他们生产了超出市场需求太多的产品；(2）库存太多；(3）没有适当利用员工或设备；(4）产品质量下降；(5）因为产品没有按照约定交付而惹怒客户。所有的这些计算失误都会导致严重的后果，包括破产甚至清算。

下面我们讨论一下制造厂中典型的运营职能的任务。

大量生产、大量消费和机械工

亨利·福特因为在1914年创造出第一条装配线而被人熟知，这条装配线让他以相对低的成本批量生产汽车。这称为大量生产。福特曾经看见过一条屠宰场的“拆卸”线：整只的牛被送上传送带，然后被系统性地拆卸（屠宰）为各部分的肉块。他利用这个传送带的想法来组装零件，这些零件又跟流水线下游的零件相互匹配，最终在另一端组成一台完整、可用的汽车。装配线的原理是让原材料从一端流动，在传送过程中经过操作，最终组成一个可对客户出售的产品。

在福特的组装线上，全部流程都在于低技能的工人在装配线上所做的一系列独立的工作。比如一个工人会把螺母安到螺钉上，并把这个装好的零件放到传送带上。下一位工人会把这个组装好的螺母和螺钉与另一个零件组合起来，做成第三个组件。这种工作极度的无聊与单调。工人们不用修理自己的工具（有专门的修理工人）也不用清扫他们自己的工作区（清洁工会定期来做)。每名工人（在那时基本都是男性）在每天8小时之内所要做的就是一次又一次的重复自己的那个工作。每项工作的定义和标准都非常明确。零件设计得可以完美地结合在一起（标准化），消除了流程中的任何臆测工作或返工。在装配线最后的是质量控制员，不合格的产品会被挑出来再制造或者丢弃。在装配线上，每项工作所需的时间都会被计时并记录，所以所有的事情都以最佳的速度在进行——这就是福特提出的“流程”概念。如果工人们做得太快或太慢，他们都会受到惩罚。福特用来驱动机器的电机沿着装配线摆放，而不是集中在某一个地方。这样做，生产量和生产力就大大提高了。某些零件现在可以在装配线下同时制造，并通过装

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

配线上的某些战略点加到汽车上去。工人们不用思考，所以被称为“机械工”，只付出体力劳动（就像工蜂一样）。

福特很快发现虽然他的车售价为360美元一辆（从1910年的780美元降了下来），普通工人还是买不起他的车。所以他把装配线上工人的工资加到一天5美元。他的主要动机是想吸引工人来做这种单调的工作。但同时，福特也创造出了可以买他车的一批中产阶级，这称为大量消费。福特生产汽车，却唤醒了在一个迅速工业化的社会中，人们对节省时间和劳力的设备的潜在需求。某些人称这个流程为“福特化”，意为标准化并大量制造某项产品，其价格可被普通人所接受。这也是大量生产一词的由来，意为“为大众生产。”

生产要素

生产要素是资本（购买土地、高级机器、装配线等资产的钱）、劳力、原材料等的投入或硬成本。所有的这些都是生产零件的要素。某些经济学家把管理技能也算作一个生产要素（虽然有的工厂工人会对管理对他们生产产品的能力是否有帮助产生质疑）。另一些学者把技术当作一个要素，但是可以归为“资本”一类。

在描述人们所做的选择的时候，经济学家惯用“长期”和“短期”。从长期来说，所有的生产要素都会根据产品需求而增加或者减少。某些要素是固定的（如资本资产），某些是可变的（耗电、劳力、原材料）。短期上来说，固定生产要素很难改变（工厂不能在一夜之间扩建完毕），但是可变要素很容易改变（可相对快速地增减每班工人数量）。

制造规划与控制系统

制造规划与控制系统（MPC）是帮助经理进行运营和生产决策的工具。许多这种系统都嵌入了软件，软件又嵌入到了机器中。在本节，我们列出一些在制造领域最流行的控制系统与概念。

在工厂里制造共有三个主要流程，见图10.1。第一个流程是生产计划。这包括通过营销部门的乐观预测、财务部门现实的生产预算和工程部门的产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品规格来预测产品需求。头脑里有了这些数字后，营运经理就要调查他的工厂是否能生产出营销部门能够售出的产品数量。他还需要制定一个生产计划，规定工厂能够生产出的产品数量和交付时间。这是自上而下式的生产计划。

流程的第二阶段是详细规划机器与装配线成品零件生产的分工、需要的工人数量、轮班数，以及每个螺丝、螺母、螺钉和其他所需的原材料的定购详情和时间。

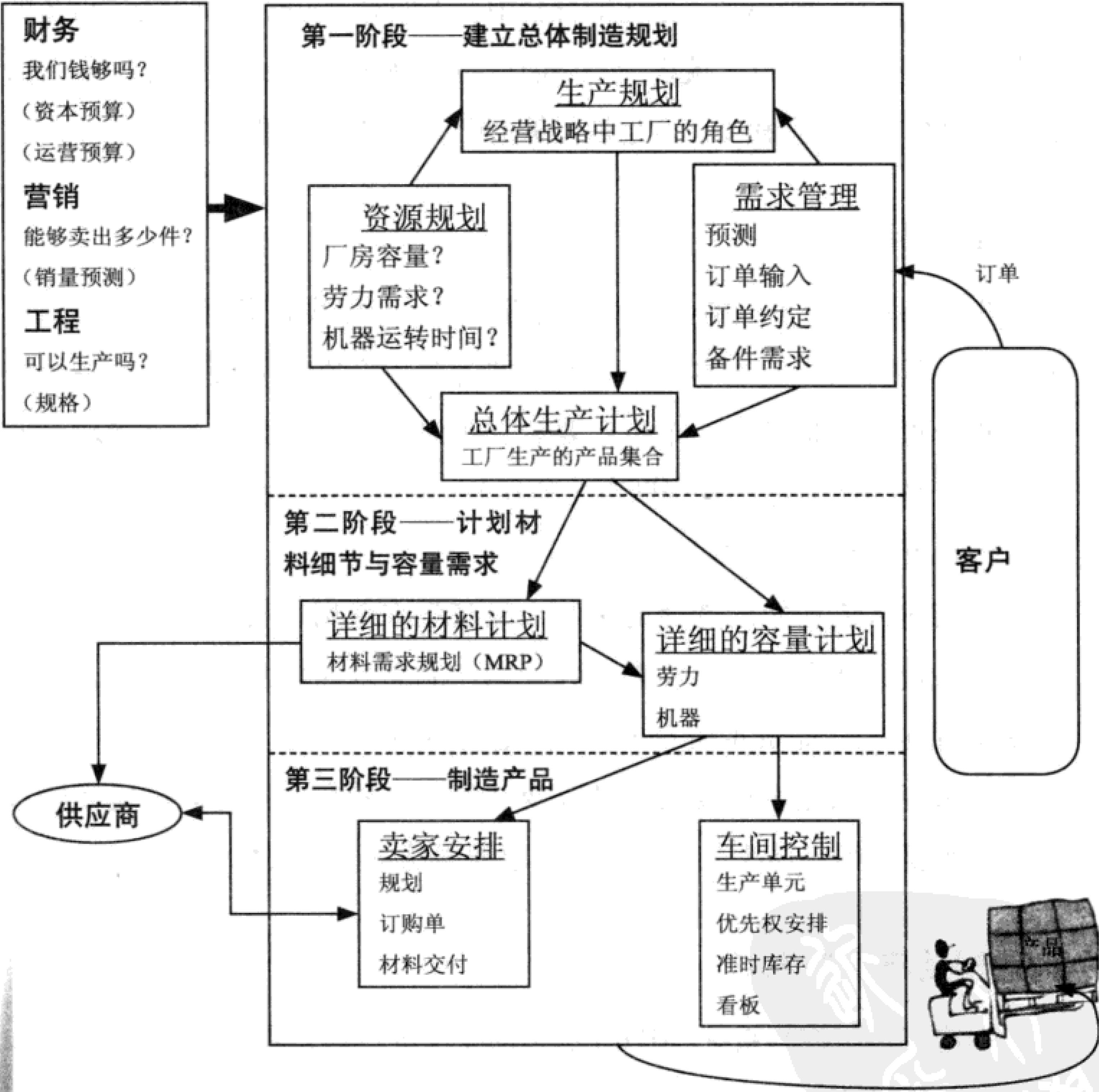


图 10.1 制造阶段（摘录自 Vollmann 等人）[4]

4．T·E·沃尔曼、W·L·拜瑞、D·C·惠巴克，《生产计划及管理系统》，第 4 版，波士顿：欧文·麦克劳－希尔出版公司，1997。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

MPC 流程的最后一个阶段是产品的制造。这是一个更为详尽的车间工作说明。在这个阶段要指明哪些工作中心制造哪些配件以及制造时间。这个计划描述了每个工作中心定单优先权的生产规定。所需零件或配件相似的产品要集合到生产单元中去。这也是实行准时（JIT）库存系统的地方。

MRP 和 MRP—II

物料需求计划（MRP）是计划其他项目所需零件和其他材料的定单的流程，是对库存的管理。想想看，造一架波音 747 所需要的小螺丝、螺母、螺钉、垫圈和其他零件，为保证工厂的五金供给充足，其复杂性可想而知。MRP 是协助管理库存和（在某种程度上）自动化零件再定购流程的系统。MRP 让车间工人在适当的时间获得所需零件，而不会因为在庞大的库存中费力寻找而陷入困境。以滑雪板制造商的简单例子来说。每个滑雪板都需要滑板和捆绑装置，包括两个棘齿、两个滑轮、四个带扣、两套脚趾和脚踝皮带和两个接受器。现在，制造商收到了 10 个滑雪板的定单。他必须计算现在手上有多少零件（库存情况），多少零件已经分给了制造中的滑雪板，哪些他之前定购的零件马上就快到达了，以及还需要哪些以及多少零件完成这 10 个滑雪板。这个把成品分解成所需零件的流程称为 MRP。

MRP 与独立零件的库存记录管理和定购系统有关，而 MRP-II 和引入高级计算机系统和数据库管理功能有关。MRP-II 称为“制造资源计划”或“大 MRP”（旧的 MRP 称为“小 MRP”）。MRP-II 可以让生产经理在生产需要时看到零件的安排，并能看到每个成品的完成时间。MRP-II 也让经理可以用生产系统进行意外情况分析（比如，“如果零件 A 的交付推迟两周会发生什么？这对配件 D 有什么影响？对生产计划有什么影响？”）。执行变得更有预测性，从而使其成为了可准确预测和控制的系统。

加工车间

加工车间是制造业的快餐厨师。车间是按照更大的制造商或最终用户的规格制作零件、配件或成品的地方。因为每个定单都不同或虽然定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

单相似，但每个都很小，车间只会定购刚好可以制造出它所收到的定单上的产品的零件和原材料。加工车间的工作通常不是连续的流程（如食品处理厂、炼油厂、钢厂或纺织厂），在有些时间里，某些工具或机器不会被使用。加工车间在家具厂里非常普遍，尤其是买主想要定制特别的木材、材料和磨光，或想要定制整个厨房的高端家具厂。许多加工车间都专攻某些类型的产品或流程，如金属铸造、无心磨削、注模、陶瓷、铜焊、锡焊等。某些网站可以让大型制造商找到他们所需的服务。多数和大型制造商有业务往来的加工车间都可以以 JIT 的方式交付产品给制造商的接收货仓，这些加工车间也有很多制造流程的认证。

大规模定制

大规模定制是大批量定制产品和服务的生产。大规模定制在大量生产不能满足所有客户的需求时出现。大量生产靠以下因素创造利润：

- 低成本和标准化的产品；
- 同质市场（有着 2.2 个孩子、一个有工作的父亲、一个在家的母亲的传统美国家庭——想想电视剧《反斗小宝贝》里的克莱佛一家）；
- 稳定和可预测的需求；
- 产品生命周期长；
- 产品开发周期长。

不幸的是对原来（1980 年以前）如福特、通用汽车、麦当劳、地方银行、宝洁等大量生产厂商来说，世界在变化。有很多外国人来到了美国和许多其他工业化国家。人口因社会阶层、种族、生活方式、国籍等而变得更加异质化。此外，收入差距拉大，富人的可支配收入要比穷人多得多。随着人们更加富裕，他们不想要大众产品的质量。换句话说，他们需要定制的产品或服务。

所以现在，制造商需要找到一种方法，可以生产出有多种特色的产品，同时也给自己留下一些利润空间。某些制造商重新设计了产品和生产流程，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那样最终产品变得容易定制。例如在新车上提供各种可选择的模块（如果想要空调，这可能就是“豪华”套餐的一部分，其他还有高端的立体声、真皮座椅、合金车轮）。某些制造商用软件来帮助他们管理复杂的生产流程。网上零售商兰斯艾德公司（Lands’ End）提供定制的裤子。客户输入他们的体型、尺寸、风格以及合适度，然后事情在2~4周后就都搞定了。裤子都是按定单定制的。在幕后，兰斯艾德的计算机把客户输入的数据与大型的体型测量数据库进行比较，然后生成一个客户身体与体重状况的原型。软件同时告诉墨西哥的制造商如何剪裁布料，如何缝合布料来制成裤子。

大规模定制几乎在每个行业都进行了革新。现在的可乐有20种口味（香草、樱桃、酸橙、无糖酸橙、各种甜料的无糖可乐、新可乐、经典可乐、有或没有咖啡因的无糖可乐等）。麦当劳的汉堡可以选择加或不加泡菜、洋葱、番茄等等。银行也提供各种存款账户选择。大规模定制与大量生产的不同之处在于：

- 低成本，高质量的定制产品；
- 异质市场（各种各样的种族、收入水平、口味、衣着品味、服务需求）；
- 需求不稳定，产品“风味”不同（淡啤酒、生啤酒、水果味啤酒、干啤酒等）；
- 产品生命周期短；
- 产品开发周期短；
- 产品和流程技术变化迅速。

那么公司应该怎样满足所有这些对定制产品和服务的新需求呢？在以下的精益制造中，我们将解释其中一种主要方法。

精益制造

有人想要粗糙的制造吗？精益制造又称精益生产，与大量生产正好相反。日本的制造商是精益制造的先锋，其管理思想遵从下列原则：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 消除“七种浪费”：
    - 生产过剩；
    - 等待时间；
    - 运输（超出最低需求外）；
    - 过度加工（太多人处理某一部件）；
    - 库存；
    - 动作；
    - 废料。
2. 一次完工（质量第一，零缺陷是目标）。
3. 持续改进（从每个工作流程中学习，通过削减成本和提高生产力获得改进）。
4. 拉动式加工——产品由客户需求被“拉动”到装配线上，而不是由预测“推动”。
5. 灵活性——生产许多小批量的不同产品时，迅速的机床切换可实现装配线停机时间短或无停机时间。
6. 紧密的供应关系。

使用真正的精益生产线后，产品质量开始上升，成本下降，生产速度加快。精益制造采用很多工具，包括 JIT 库存交付、持续改善（不断进行流程分析从而改进流程）、看板（见下节）、自我组织团队和错误消除。



呆伯特迅速行动团队
呆伯特：© 史考特．亚当斯 联合特稿通讯公司授权再版。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

精益制造之所以精益是因为在各方面用到的东西都更少：更少的工人、更少的工厂、更少的（或没有）库存、更少的缺陷、更少的浪费、更少的制造空间、更少的工具和工程投资时间、更短的新产品研发时间。但是精益制造同时也可以成本低廉，交付快速地提供更多种产品。

威斯康星州特种卡车制造商豪士科卡车公司（Oshkosh Truck Corporation）掌握着精益生产的技术（公司把其称为柔性整合制造）。公司为军队和私营商用领域制造各种重型卡车。公司的产品有混凝土搅拌车、救火车、垃圾车、清障车、扫雪车等等。在同一条生产线上，他们还制造军用运输车、大型载重战术卡车及其他军用后勤车辆。因为每种车的需求都不是很大，所以公司必须想办法让生产线几乎不停地制造每一种卡车。所以，你有可能看到在一辆救火车下线后，跟着的是一辆军用运输车，然后是一辆混凝土泵车等等。公司把每个站的周期压缩到了 22 分钟。原来他们要有一周半的发动机库存，现在只有一天半的。除了生产力提高、质量上升、交付速度加快外，公司还有了灵活性。如果某位客户决定他们定购的垃圾车不在西雅图用，而改在萨凡纳了，公司就可在最后一分钟做改动，为车装上空调。

准时生产与看板

准时生产就像你刚喝完冰箱里的最后一瓶啤酒后，你的室友又带来了六瓶。在工厂里，JIT 是个相对较新的制造概念。这是著名的丰田生产系统中的一个主要部分。JIT 的基本意思是在需要零件时，零件可以准时到达车间的流程。但是 JIT 实际上有着更为广泛的原则，包括：

- 削减安装时间和批量；
- 灵活制造（可以制造多种不同类型的产品）；
- 消除浪费（时间、能源、材料、劳力）；
- 零缺陷；
- 以持续改善为目标（安装迅速、输出增加、缺陷减少）；
- 工人可以使用自己的想法来改进制造流程的信念。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在一个真正的JIT厂房里，零件、配件、产品在生产线上流动，都不会有很长的等待时间或启动时间。“流动”这一概念是关键，其表示的意思就是连续地生产各种东西，所以工厂也有不同类型的产品或模型在不断流动。在传统制造里，如果一家汽车厂要开始生产一种新车型，工厂就必须关闭数日或数周，更换硬模（制造零件的模具）和其他部件及组件的机器。这种方法成本很高，因为公司还要为等待重新工作的工人付钱，而这时却没有产品从线上下来。与其相反，JIT厂房可以从一开始就设计各种汽车模型，让模型的组件互相接近。硬模和其他机床也可生产各种零件，而不会对生产流程造成很大影响。JIT理念中的一部分就是再造产品制造的整个流程，使在小型生产单元中同时生产出小批量的、尽可能多的组件成为可能。这就是说，车间可能会看起来像是一个小村庄——有个前端的装配单元、有个后端的装配单元、有个上漆的单元、有个底盘的单元等等。因为产品在工厂里迅速流动，所以其间的工作量和相关的记录工作就几乎没有甚至完全没有。

生产单元怎么知道什么时候该生产更多的东西了呢？看板是个日本的卡片系统，可以用来提示零件什么时候需要进行补充。现实里，任何系统能起作用——一个空集装箱、一个竖起来的旗子、把一个网球扔到零件生产单元去、或直接喊：“嘿，再做点！”所有的这些方法都表示下游需要某种零件、组件或部件，并授权给上游单元制作更多的组件，通常是小批量的。这样，组件就在系统里被“拉动”着。

在JIT系统里，公司与供应商的关系有了新的形式：供应商更加融入到了产品设计中，并负责交付产品中的大块部件：如汽车内饰、完整的防抱死刹车系统等。在装配线上需要组件时，供应商就要进行交付。这种关系需要公司和供应商之间建立较高信任度。有了JIT，公司就不需要有个很大的零件、组件、部件库存。但是如果供给中断（如罢工、原材料短缺等），影响也会即时出现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

JIT 没用的时候

按时制造的方法对下列的产品 / 流程通常无效：

- 加工车间（批量制造）；
- 需求很小的产品；
- 定制产品。

正确实行 JIT 后，它可以为制造厂带来巨大的效益——20%~90% 的周期、库存、劳力成本、空间需求和材料成本的压缩。同时，产品质量也显著提高。可以想象，所有这些因素都会计算到公司的营运成本中去，从而增加公司的利润。

质量、六西格玛和 ISO 认证

20 世纪 80 年代，在美国的制造商认识到日本可以以更低的成本生产质量更高的汽车和电子产品时，全面质量管理（TQM）也开始成为商业趋势。日本的理念是一次到位、消除浪费、不断改进流程。这些都是精益制造的要素。

具有讽刺意味的是在这次质量运动中，让日本人开始关注质量的是一位美国人——W · 爱德华 · 德明（W. Edward Deming）。在德明博士于 1950 年做了一系列的演讲后，日本制造公司把他尊为了上帝（半神半人一样）！他告诉日本人不要学美国低效的制造流程，要建立一个新的理念，把产品质量当作首要因素，让质量符合或超过客户的预期。德明的建议包括消除各种形式的浪费（能源、人力、生产等），把工人视为有头脑的人，避免有缺陷的组件上生产线，并与供应商建立长期合作关系。

六西格玛是摩托罗拉工程师比尔 · 史密斯（Bill Smith）在 20 世纪 80 年代普及的术语。（其实，六西格玛是摩托罗拉的注册商标。）这是一种把制造缺陷削减到每百万事件中为 3.4 个的统计方法。用外行的话来说，六西格玛

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是公司用来消除流程结果变化的工具，最终目标是增加利润。实行六西格玛的公司可以迅速测量制造流程中的各种零件，发现潜在的缺陷并改进流程。显然，缺陷（表示任何不符合客户规格的问题）越少公司的利润越高。据通用电气计算，在实行的前五年，六西格玛共为公司节省了约100亿美元。

国际标准组织（ISO）是非政府组织（NGO），由156个国家的国家标准机构组成。该组织是全球标准最大的管理机构、开发机构和仲裁机构——主要在技术领域。ISO称，标准是让系统、机器、设备正常工作，保证操作员安全的要素。你知道A4纸——在欧洲和世界其他地区普遍使用的尺寸就是ISO的标准之一吗？ A4纸比美国的信纸要长一些、窄一些。那ISO为什么重要呢？ ISO的网站称：

> 如果没有货物集装箱的标准尺寸，国际贸易就会更加缓慢和昂贵。如果没有电话卡和银行卡的标准化，生活就会变得更复杂。没有了标准化，生活的质量就会受到影响：比如对残疾人来说，因为轮椅和建筑出入口的尺寸没有标准化，他们就可能无法获得消费品、使用公共交通、进入建筑。
>
> 标准化的符号跨越了语言，提供了危险警告和信息。在各种材料的等级上达成共识也让供应商和客户在业务往来时有了共同的参考。[5]

在现实里，ISO之所以重要是因为它在一个很长又复杂的过程中为公司和制造流程提供认证。公司要花大笔的开销获得认证，因为它们的客户需要ISO认证。ISO认证保证了公司在制造和交付产品与服务过程中符合了某些质量需求。

外包

外包是与另一家公司订立合同，履行某项工作、职能、服务或流程的实践。离岸与外包类似，但可以是对通常在另一个洲的一家外国公司

5. ISO网页，“ISO系统概述”，2006年3月1日下载于http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

外包的假名

- 开始即结束
- 廉价代处理

外包的优劣势

优势：

- 让公司的产品和服务打入当地市场；
- 公司可购买到比本地市场更廉价的服务；
- 外包可让公司获得他人做得更好的工作；
- 公司可利用拥有外语能力、受过高等教育的人；
- 可为全球提供 24/7 的支持；
- 把工作移到海外所省下来的钱可以让公司为本地国家增加更多的高级工作。

劣势：

- 服务对某些外国工人来说可能是个问题（语言能力、口音重、缺乏服务文化等）；
- 海外的基础设施（公路、电信网络等）较差，成本比预期要高；
- 对某一地区的外包工作增加后，当地工资上升，最初的成本优势消失；
- 50% 的外包安排都不符合预期；
- 海外员工更替频繁，成本增加；
- 某些国家没有充分的知识产权保护，潜在威胁着公司的资产。

或对本公司的海外子公司外包。1990 年通用电气在新加坡制造电子元件，而且是新加坡雇佣人数最多的公司。各公司通常会把运营的非核心部分——即非专利又对竞争优势来说不重要的环节外包出去。比如把应付账款和应收账款职能、信息技术职能的某些部分（基本是常规的 IT 任务和数据处理）、法律职能、工程（如果是常规的众人皆知的计算方法）、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

计算机辅助设计、人力资源的事务部分（福利、常规文书工作等）和预测性相对高的加工工作外包出去。在今天，你可以外包几乎任何东西，比如空中交通管制和网上辅导（见 www.growingstars.com）。某些有事业心的大学计算机科学专业学生甚至会外包他们的计算机作业（见 www.rentacoder.com）。[6] 许多批评外包的人称，如果把所有服务业的工作都转移到海外去，美国的劳力群体将被削弱。[7] 其实，很难想象你早上的拿铁咖啡会是在印度或中国制造，更不用说你在伯克利的花园是由圣地亚哥所照料的。事实上，某些服务工作（不需要专门的本地知识并可通过互联网来完成的）和高级的研究与工程工作确实正在转向海外。

为什么要外包？

外包某项工作的道理在于公司了解自己不可能擅长所有事，所以希望释放资源（人、钱、实验室空间、服务器时间、其他非货币资产等）并专注于自己在行的项目。因此，公司花钱让其他人来做非核心但又对经营来说有必要的工作。那公司应该把工作交给谁呢？目前来看，印度和中国是外包潮的主要受益国。就印度来说，本国人口受教育程度高，而且多数人都是用英语教出来的。英语是真正的国际语言（对法国人来说是个烦恼）。就中国而言，它是世界上人口最多的国家，对公司来说市场巨大且有吸引力。此外，中国的大学培养了数千名具有高等教育的科学家和工程师，他们拥有的技能，在美国掌握的人越来越少。美国的大学毕业生都选择从事技术性不那么强的职业。但是中国要更加复杂一些：所有的产品、服务、软件都要转成汉语，符合中国的习俗。其他技术工人的新兴市场包括菲律宾、俄罗斯、东欧、拉美和南非。美国大型工程和建设公司福陆·丹尼尔让美

6. 参见李·戈梅斯，《华尔街杂志》，2006 年 1 月 18 日。

7. 斯蒂芬·罗奇，摩根斯坦利总经理兼首席经济学家，引自 E·金斯，“海外发展谁是赢家谁是输家？”，《纽约时报》，2003 年 12 月 7 日。R·希拉和 A·希拉，《美国外包业务：隐藏在国家危机背后的东西及如何收回美国的就业岗位》，纽约：美国管理协会，2005 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国和菲律宾的员工来共同设计复杂的炼油厂。在晚上美国工程师们回家时，工程图通过卫星传到菲律宾。那里的人继续这项工作，直到当天工作结束。然后，这项工作又在太平洋的另一边反复。陶氏化学公司在上海建立了研究中心，里面将有600名技术工人。陶氏希望把其5700名科学家中的很多人都转移到海外，并改变公司员工国籍的构成。耐克长期把低端运动鞋和服饰的制造外包给发展中国家。许多呼叫中心转移到了爱尔兰、印度、菲律宾和其他劳力成本较低的英语国家。（可是，因为某些服务和质量问题，有些呼叫中心现在又回到美国来了。）



呆伯特职能外包
呆伯特：© 史考特．亚当斯 联合特稿通讯授权再版。

物流与配送

什么是物流？

物流和许多其他商业概念一样，也是从军事学中来的。军事后勤学涉及运输和供给的数学分析与应用以及部队调动。这就是说不只要把士兵调派到战区，还要把车辆、枪支、弹药、帐篷、床、洗衣设备、食堂、厨房、医院和其他支持职能都同步调派到部队的目的地去。

对公司来说，物流就是计划、组织和控制公司运营所需的全部移动或存储物品或服务的活动。物品包括购买的原材料、在制品、零件库存和要进入客户仓库或零售商店的成品。大部分涉及物流的活动也涉及公司的其他领域。比如在原材料和部件到达装卸场站，需要配送到厂房的某些地方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时物流需求就会出现。因为通过看板系统就可自动定购补充零件，所以准时制造消除了制品跟踪上的需要。但是某人要计划在 JIT 零件到达的时候，它们要放在哪里。同样,营销职能(见第 6 章)主要涉及通过产品设计、宣传、渠道安排和配送到客户购买产品的地点来创造公司产品和服务的需求。物流的作用是通过与海外货运公司、存储设施、客户经纪人、报关行、卡车货运公司、铁路、联邦快递或 UPS 订立合同来把产品从工厂运送到商店里。其实在今天，多数的物流人员都会表示，他们要密切参与整个供应链中的方方面面。大型制造公司传统物流职能的主要任务包括：

• 运输

（1）运输的种类和服务商选择；

（2）承运路线安排；

（3）交通工具选择与日程安排；

（4）车队维护。

• 库存管理

（1）成品库存政策；

（2）记录；

（3）采购原材料、零件等；

（4）在途物品的存储政策与存储设施。

• 定单处理

（1）在工厂内处理销售定单信息；

（2）数据（库存、销售、物料流）的收集、存储和分析。

• 为库存布置和场站设计进行规划

（1）仓库与物料搬运；

（2）确定空间需求和仓库配置；

（3）定单挑选程序的设计；

（4）库存存储和取出计划；

（5）物料搬运设备挑选与采购；

（6）制定仓库设备更换政策。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对航空公司等服务型公司来说，物流是非常复杂和重要的职能。想像一下一家每时每刻都有数千架飞机在天空中飞行的大型跨国航空公司。再想象一下如果暴风雨袭击了芝加哥，许多要停在奥海尔机场的飞机转到了美国中西部的其他机场。这家公司怎么让飞机在暴风雨过后都回到航班安排上来呢？更糟的是，航空公司怎么在机组人员超过了联邦航空管理局（FAA）所规定的最大工时数后安排被分散到各地的呢？这是线性规划的工作。

现在我们在荒郊野外。我们没有在大城市里的竞争对手所有的那种渴望给我们提供服务的配送商。我们唯一的选择是建造我们自己的仓库，用很有吸引力的价格批量购买，然后把货物储藏起来。

——沃尔玛创始人萨姆·沃尔顿（Sam Walton）（摘录自《福布斯》）

外包物流

UPS 是全球最大的包裹交付公司，为大小客户提供多种“供应链解决方案”。

- 物流与配送（耐克鞋从亚洲的工厂里出来到 UPS 的仓库里，核对后由 UPS 员工发送到客户手中）；
- 运输与货运服务（地面、海运、空运、铁路）；
- 货运代理人（一国到另一国）；
- 咨询服务（供应链重设计等）；
- 国际贸易管理；
- 报关代理；
- 技术修理与配置（UPS 修理东芝笔记本电脑）；
- 退货管理；
- 供应商管理；
- 货物、设备、房产的国际融资；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 商业信用卡；
• 货物和信用保险。

排程算法（线性规划）

排程算法又称线性优化模型，是在多种变量中优化某种变量或结果的数学方程式（最高效的交付路线，在为期三日的班上使用旧金山的飞机服务员的最佳方式，为零售商店服务的配送设施的最佳数量等）。把它想象成一个很难的文字问题。线性规划是最常用的算法之一，而且在今天，方程式几乎全都在计算机上运行。某些网站提供线性规划服务，部分网站列在了本章结尾处。

什么是配送？

配送是把成品从工厂转移到零售商的流程。配送可能涉及第三方运输公司、仓储设施、报关行（国际配送时）以及许多其他中间商。沃尔玛等公司建造、维护并运营着自己独有的配送系统。确实，85% 进入沃尔玛商场的产品都是由沃尔玛配送设施的沃尔玛卡车送来的。其他的商品是卖主交付给商场的。与之相反的是，大部分的零售商通过自己的配送中心配送不到 50% 的商品。它们更喜欢把卡车货运职能外包给专业的卡车货运公司。沃尔玛现在因其卓越的配送标准而著称。公司有自己的六频道卫星网络。这个网络收集商场的实时销售数据，在五秒内处理完收银台的信用卡交易，跟踪公司庞大复杂的配送系统，传播员工培训视频，同时也是总部高管每日或每小时与各个商场经理和员工沟通的方式。

沃尔玛庞大的配送中心（面积有上百万平方英尺，屋顶有 28 英亩）是商场的战略中枢，每个中心要服务约 150 家商场。在沃尔玛进入一个新市场时，公司就会开一两家商场，然后建造一个配送中心。然后，公司再开一些商场“回填”该地区，使该市场饱和。每座中心都有着先进的库存控制和物料搬运技术。卡车运来的货物被卸到一个 11 英里长的传送带系统上，然后货物接受激光扫描并被自动分到 150 辆待命的沃尔玛卡车上去。每家商场每

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天都会收到一辆卡车的货物。在这些中心里，员工的数量很少。配送中心从卫星网络上接收到关于把哪些货物装到哪辆卡车上的指令。收银台的条形码扫描仪对每个售出的产品进行识别，然后每晚把信息传送到阿肯色州本顿维尔的沃尔玛总部和当地的配送中心。本顿维尔的采购员保证为配送中心发送足够的产品，所以每个商场都以 JIT 的方式持续地得到补充。沃尔玛配送的成本仅为销售额的 1.3%，而其他零售商的配送成本为 3.5%~5%。

条形码扫描仪也发送在售产品关键的实时信息。总部的人员分析数据，发现比如在去年的阵亡战士纪念日——夏天烤肉季节开始时，某些商场售出了 18 托盘的木炭，同时还卖出了 6 托盘的遮阳伞和帆布椅。这个信息帮助采购人员做夏季规划，采购人员把定单信息以电子方式传给木炭、遮阳伞和帆布椅的供应商。这就是一个供应链“拉动式”商品的例子，客户的需求决定了产品制造的数量。

射频识别

射频识别（RFID）标签在帮助制造商跟踪产品位置的方面得到了越来越多的应用。在最近播出的一个广告里，一位 IBM 的客服人员在公路中间的办公桌边坐着。一辆卡车在她前面停了下来。她走向司机，告诉他他迷路了，然后向他解释怎么才能回到正确的路上去。他问她，她怎么知道他迷路了，她回答：“是箱子告诉的我。”司机嘲讽地回答说：“为什么不让箱子来开呢？”

RFID 其实是一个较老的技术：把一个带有微芯片的标签和天线连起来，然后用一个带有一个或两个天线的读取器通过无线电波获取标签上存储的信息。某些标签可以存储 2kb 的信息，如产品序列号、产地和出厂日期、最迟销售日期等等。高端 RFID 标签上的信息可以更改或更新。成品出厂后，天线自动读取产品上的标签，并把数据发送到互联网上。通过一个安全的计算机网络，这个项目（盒子、托盘、瓶子等等）就可以被跟踪。通过一两次点击，有权连到这个网络的人就可以知道一托盘的无剂可乐现在在配送系统的什么地方，以及什么时候会交付到客户的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

装卸场站。辉瑞运送贴有带 RFID 芯片标签的伟哥瓶子来以防假货。药剂师用 RFID 读取器扫描瓶子，读取器把产品编码发送到辉瑞的服务器上进行验证。牛和其他牲畜都有耳标，可以告诉牧场主哪只牛在哪里。

某些人担心，RFID 可以把人的位置定位得太精确了。“老大哥”在监视着你。加州北部的一个小学（苏特的布列坦小学）命令所有学生都要佩戴 RFID 徽章，让出席课堂的比例提高，同时减少破坏行为，改善校园的安全度。许多家长都愤怒了，正努力抵制这个新制度。你会觉得你的学校把自己当成一个数字！

RFID 对制造商和供应链上的伙伴来说是一个成真的美梦。那为什么 RFID 使用并不广泛呢？这是一个先有鸡还是先有蛋的问题。在 2006 年年初，每个标签需 20~40 美分。大部分的制造商都说，除非降到 5 美分左右，否则太昂贵了。可是如果没有更多的公司使用标签，其价格就降不下来。价格如果不降下来，又没有公司用它们。因此在 2005 年 1 月沃尔玛规定，前 100 名供应商必须在交付给沃尔玛的每件产品上使用 RFID 标签。在 2006 年 2 月，皇家飞利浦电子的飞利浦研究部宣称，他们已经开发出来了一个全塑的 RFID 标签。这将大幅削减该技术的成本。

RFID 的另一个问题是：和只扫描附近物品的条形码扫描仪不同，RFID 可以读取范围内的所有物品，如所有在货架最上层的盒子。此外，RFID 标准也不统一，还在开发中。无聊的条形码是各地的标准，可能还会在使用一段时间。

一位供应链经理的一天

克里斯·巴里（Chris Barry）
联邦快递高级战略解决方案经理

好像我一直从事的都是配送与物流业。小时候，我是加州帕萨迪纳的一个报童。用供应链术语来说，这叫做“最后一英里”。我在加州大学伯克利读大三没钱时，我到飞虎快递（Flying Tigers）工作了 9 个月。飞虎快递后来（1989 年）被联邦快递收购了。午夜时分，我在繁忙的芝加

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哥奥海尔机场计算着飞机的装卸时间。这是我在终端规划部开发工作标准、运营规划和职员安排的职责之一。我从伯克利获得了工业工程与运筹学学位。靠着我在飞虎和美国邮政服务公司(USPS)做的一个高级项目，我进了 USPS 的工业工程和管理培训生计划。我在 USPS 里做过各种工作：包括从邮件处理员到怀俄明州一个小镇的邮局局长！我又回到了帕萨迪纳继续做 USPS 的工程工作，同时在南加州大学获得了 MBA。

1990 年我进入了联邦快递公司，以一名“后台工程师”的身份从事工业工程的工作：设立新的工作 / 航班，内部物流规划（称为“系统表格”），然后去开发新产品及进行战略规划。

我典型的项目可能是引进一种新机型（新空客 300）或设立进入某一市场的新路线（到芝加哥坡道的直航航班）。我们会设计如何把飞机货物装回至快递员拾取客户包裹的地点。我们也会计划从卡车、集装箱、传送带、分类处、扫描处和地面支持设备到飞机装货点的包裹流的路线，以便飞机按时起飞。然后我们要设计反向的路线，使货物最终按时交付给客户。我们要为这些变动制定计划和进行沟通，文件要记录下每个月的改动。我们会识别并测量运营影响，并设立支持运营预算。

联邦快递集团有数家公司。我们有最开始的联邦快递加急，还有现在的联邦快递地面、联邦快递货运、联邦快递金考（印刷和货运，或发送电子文档并在金考站点收取）、联邦快递贸易网（关税清算和货运代理）、联邦快递紧急快递（为有特别处理需求的高价值货物进行最快速的运送）、和联邦快递服务（销售、营销、IT 和供应链服务）。

现在，我在服务组织里的解决方案部门工作，服务组织在所有其他联邦快递公司服务客户时为他们提供支持。我的主要职责是在销售人员的支持下为客户提供咨询。这就是说要了解客户的业务、他们的战略并帮助他们改进产品在他们自己的供应链里的流动方式。在基本层面上，供应链由三种流动组成：

1. 物料
2. 信息
3. 钱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们必须要明白这些组件是怎么组合在一起、怎么战术性地流动，以及整个系统是否支持客户的战略。比如在送货时，速度（运输时间）和成本之间就要有个权衡。如果我们的客户承诺要把产品在某个时间内交付到自己的客户手中，交付时间越快开销就越大。客户的业务模型可以承担额外的开支吗？此外，把库存放在配送仓库里，以便产品可快速运送或者让客户等待产品制造出来之间有个权衡。两种方法都是可以的，这是一个由公司选择的业务战略决策。

因为库存对每张财务报表都有影响，所以这是个很重要的问题。我们要看客户的库存和他们历史预测与实际销售额的比值。很多情况下，我们会提出解决方案削减库存，如从亚洲的制造商处直接把组装零件运送到客户的组装厂里，或者我们把出厂的成品直接运送到纽约的零售商店。你可以考虑把联邦快递的卡车当成是公司的活动仓库。

最佳实站公司在收到客户定单之前不会组装一件产品，而且他们在收到客户付款很多天后才会给供应商支付货款。在定单发往客户的途中，通过使用联邦快递和我们所提供的信息，这些公司就可以充分利用他们的资金周转周期。

我们与客户合作时，第一个阶段的任务就是解决方案的定义与设计。我们进行发现讨论，这个讨论可能会发展成另一次的会议，称为“框架会议”。我们会讨论横跨六大职能的供应链——外包、制造、销售、履行、运送以及服务。

第一阶段的主要任务有：

1. 客户需求评估与分析
2. 流程现状图
3. 缺口分析（发现问题）
4. 未来情况推荐设计
5. 项目时间表与资源需求识别
6. 工作陈述（SOW）和服务协议
7. 有价值的解决方案

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

未来情况设计可能涉及也可能不涉及联邦快递的服务。如果不涉及，我们可以为客户提供资源（第三方联盟）。如果涉及联邦快递，我们就成了客户在联邦快递各运营公司的“客户中心代表”。我们会制定业务和职能需求，其中包括客户和联邦快递的本地运营计划。我们也要保证采用正确的信息技术（IT）与输送自动化设备。如果需要合作品牌和营销服务，我们会介绍我们的营销人员。如果客户在全球的地点分散，我们可以安排当地的联邦快递人员（销售和IT）联络客户的当地办事处，然后执行解决方案。

我们有些新客户，他们找到我们，称他们对我们竞争对手不太满意，想要我们来做。我们要看他的业务，分析他们去年的货运历史并绘制地图。在它们总货运战略的基础上，我们要告诉他们我们如何运用他们特定的货运方式和目的地来提供服务。

某些情况下，现有客户打电话问：“我不知道我们的仓库有什么用，你能帮我说一下我们的物流和配送流程是否适当吗？”随着时间的推移，事情在公司里会怎么发展将变得很有意思。一位客户在美国各地区有约20个仓库。在过去，货物是通过慢速卡车和铁路运输的，所以为了在库存和客服之间做权衡，公司必须在整个地区都建有仓库。在今天，我们可以通过水陆运输为美国的大部分地区服务，通过全国的3~4家仓库在两日内交付货物。

我们有位客户，他的供应商和零售商场遍及全美。这位客户让供应商直接对商场进行供给，这种战略不错，因为可以削减仓库空间需求。但是当我们了解了客户的配送流程，看看有没有什么可以改进的地方的时候，我们发现这个系统横穿全美。我看了看他们供应商的名单和供应商的位置。有一个供应商在华盛顿，他要运货到亚特兰大；另一位在佛罗里达的供应商要把同样的产品运到俄勒冈。这样一点意义都没有！所以我们建议华盛顿的供应商送货到西北太平洋地区的商场，佛罗里达的卖主服务东南部地区的商场。即使这意味着联邦快递要损失一部分收入，我们要把这些事指出来（现在佛罗里达的供应商不要我们向俄勒冈空运产品了）。

一般的流程是销售人员给我来电，然后我和他们一起去走访客户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们会问客户："你们的难处是什么？有什么事情不对？"我们会看财务报表、库存水平、配送设施、主要市场等等。某些事情很简单。与我们合作的一家公司在每天收到定单后就发货。但是我们发现他们的呼叫中心工作到东部时间的晚上十点，而配送中心（DC）在太平洋时间的下午五点就停止工作了。所以晚上来的定单就发不出去。这看起来像是需要重新安排工作流程或重新选择配送中心地点。

这份工作和我原来的截然不同。首先，这是一个纯粹的项目管理工作。我们从客户那里得到问题，然后我和联邦快递其他部门合作来提供解决方案。这需要有创造性，有时还需要把其他人请到我们的组织来帮助我。但是我们都是为了客户的业务好。所以我会调动所有资源解决问题，并进一步加以改进。其次，这份工作需要一种不同的分析方法。在以前，我做的是飞机载重量、分类时间、集装箱尺寸、工作人员安排以及各种细节工作，以便精确地让飞机每次都载满货物的战术分析。现在我考虑的是战略问题、财务分析、以及客户供应链流动的全局。

这个工作有什么不好的地方呢？你要花费大量的时间打电话和收发电子邮件。出差也很令人痛苦。有时候你会想，在晚上11点还在冷清的机场里坐等回家究竟值不值。原来的工作可以立即看到规划的效果（飞机是否按时起飞），现在则不同。我们的建议需要很长时间才能实行，有时他们根本就不按我们的建议来。但是这个工作的优点远多于其缺点。我总在学习不同的东西，和我一起工作的人也都很专业。

要想在这个职位上取得成功，你需要多种技能的组合：

- 一个很强的工程背景——理解并可以优化情况，或为情况建模；
- 了解财务知识——理解财务报表和客户的业务；
- 爱学习和善于解决问题；
- 很强的项目管理能力；
- 一些地理知识；
- 良好的交际能力；
- 了解联邦快递各公司的业务。

在解决方案部门工作很有意思，总是会有新的东西需要学习或练习。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从全球化的角度来说，如果你想了解全球哪些组织有了重大改变，你真要看看联邦快递带来的积极影响。互联网商业之所以能够存在，全靠联邦快递所提供的服务。我们改变了产品的存储和销售方式。我们为许多公司提供了放置产品的地方。我们和其他人在供应链上所做的工作把库存水平降到了最低并让生产周期更短。这两个因素结合起来，我们就确实削减了工业的“繁荣和破裂”式衰退的影响。五年前还无法满足人民基本需求的发展中国家在联邦快递的帮助下也可以参与到全球经济中来了。联邦快递的力量——你怎么能不对此感到兴奋呢？

供应链经理一天的生活

早上 7:30 如果没在客户那里，我就是在办公室里查阅晚上收到的电子邮件。和我一起工作的人分布在不同的时区，电子邮件是我们沟通和协调的方式。我通过电子邮件和电话解决问题。我还要查看日历上电话会议和近期项目的安排。

上午 8:00 第一次电话会议，和东海岸的一个大客户探讨事宜。和我一起进行电话会议的是公司的 CFO 和物流部的副总裁（VP）。我们讨论了他们的三个业务单元和我们要为他们每个单元进行网络分析的计划。会议结果即为工作陈述（SOW）草案，这是我们和他们的服务协议基础。

上午 9:30 电话会议结束。我查阅了一下笔记，以确定我是否掌握了会议的全部信息。我又打了几个电话。在我们的交谈中，VP 提到了他们想要找到一种增加向 USPS 邮政信箱发货的方法。我给蒂姆打了电话，他在联邦快递的智能邮递(SmartPost)部。联邦快递邮递并处理包裹，让 USPS 做“最后一英里”的交付（包括邮政信箱）。我问他们是否想要参与这个客户的项目。又给匹兹堡的杰里米打了电话，请他告诉我运输数据的分析结果，并谈论了一下我们的另一位客户。

上午 10:00 另一个电话会议，但是这次是内部的。我要和我的一些同行——约翰和梅丽莎检查一下客户演示稿。我们的合作对象

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是从一个主要的电子制造商分离出来的公司。他们从母公司那里获得了萨克拉门托的一个空仓库，并用这个仓库来服务美国东部和东南部的主要市场。我们为其做了产品流分析。他们的产品从亚洲的制造商那里发出来，然后到墨西哥，再到美国。我们想建议他们把加州的仓库换成一个比较靠近市场中心的仓库，如在堪萨斯城。我们也建议他们直接从亚洲把供给物料转移到服务当地市场的前沿地点去。

上午 11:00 又是电话。这次我需要给我在联邦快递的客户整合解决方案人桑尼打一个跟踪电话，谈论一下昨天与我就联邦快递货运管理器（FedEx Ship Manager）交谈过的客户。这个联邦快递的软件可以让我的客户监控其各地办事处使用联邦快递的情况。桑尼有解决客户疑问的方案，并会直接跟进他们。我要把这个信息写入文档，作为一个“行动号召”在今天下午的时候发送给当地的联邦快递销售团队。

中午 12:00 时间过得飞快，午饭时间到了。我继续满足自己对东洛杉矶的墨西哥餐馆的兴趣。我要了些店里特制的玉米饼，在休息室里，我一边吃一边看《华尔街日报》。这上边经常有我的客户或他们竞争对手的新闻。

中午 12:45 我接到了上司戴夫的电话，他对我上周关闭的一个账户有疑问。我通常要同时处理 6~8 个账户。他想确认那个账户的收入是否已被记入我们的网上项目报告系统。他又问：“我的带宽是多少？”（调幅 / 调频还是你同时可以做多少件事？）我给客户价值团队（CVT）的米歇尔打了一个电话。CVT 属于我们解决方案部，由作家和英语专业毕业生组成。我们从头至尾查看了一下为一位主要的计算机零售商做的询价单(RFQ)草案。这份文件是对那家公司提出的各种问题的回应。我们与其他公司正在就此项业务竞争。这花了一些时间，但是我们基本都解释清楚了。她文雅地提醒我需要获得销售部快递的报价。我把电话挂了之后又给要跟进的销售人员唐娜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

打了一个电话。

下午 2:00 我有些时间可以从头至尾查看一下我负责的另一个账户的货运数据。财务分析师把数据 CD 通过联邦快递寄给了我。她在联邦快递网站上创建了一个标签，然后系统把标签电邮给了她。数据有点乱。我需要把 25 个电子表导入到 Access 数据库。使用了我的一些数据库文件后，我把客户数据处理了一下，并为货运记录分配区域。我把数据概要导出用于制图软件。这样我就可以创建一个带有彩色编码的地图，地图上显示有客户配送中心所服务的地区。然后我把地图和其他数据表导出到一个演示稿里，我明天要和她一起检查一下这个演示稿。唐娜回了电话。她希望尽快拿到报价好完成 RFQ。我给米歇尔发了电子邮件通知她相关事宜。

下午 3:30 我因为 RFQ 而中止了我做的那份演示稿。这个演示稿的基础是我的项目经理们所创建的一个模型，这个模型通过使用财务和货运数据创造了一个价值主张。我关注的是和公司库存水平相关的价值驱动因素。我用水平集法把数据和公司的财务文档放在一起比较，其中包括从我的数据分析师珍妮弗那里获得的信息。然后我把公司和其竞争对手的数据列了出来。报告包括行业最佳的识别。我还重新阅读了他们的年报，把 CEO 的目标结合起来。我对结果很满意，并把草案电邮给了团队里的其他成员，让他们审查。

下午 4:30 我打开了帮助我们进行“行动号召”的网上软件。我关注的是新闻组织的那个账户。我检查了客户给我的地点数据，感到十分惊奇（因为我有设施背景，所以或许只是对我来说），但是某些客户的公司设施地点信息确实很差。我过去用搜索引擎来修改地址。这个组织的信息很好，但不是我的软件所能用的格式。有了地点信息，我就可以电邮给当地的联邦快递销售人员这个账户的信息（背景、定价、战略、自动化、疑问等）。销售人员要在规定好的日期里实地查看地点，补

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

充信息。销售人员使用软件让我知道他们联络过，并就我们需要审查的问题进行了沟通。我又一次检查了电子邮件，把完成的事打上勾，查一下明天要做的事，然后离开办公室。

下午 5:30　我到加州大学洛杉矶分校去上拓展课。我要取得项目管理认证。我的座右铭是：不断地学习！

供应链管理职业

下面列出了供应链职能中的部分工作。欲知详情请访问 www.stepfour.com/jobs 网站上 JobGenie 版块。这个网站列出了数千种的工作描述和学历与其他要求。下面是一些例子：

测绘员

行业：机器车间

测绘铸件、金属板或机器零件等金属存货或工件，说明其位置、尺寸以及机器加工、焊接或组装等的容差，根据对产品、下一步加工、工厂数学和规划程序的了解分析规格和计算尺寸；研究蓝图、草图、模型或其他规格并进行测绘。使用直尺、直角尺和直线尺检查工件并检验尺寸和方正度等。使用垫片、平行台和角板，手动或采用提升机把工件抬起并摆放在平台上。使用块规、高度计、千分表等测量工具检验工件的位置。确定参考点并计算测绘尺寸。设定高度计、量角器和测绘缩放仪的水准器并计算尺寸，或通过在模型的某些部位上设定水准器，并移动工具或机器使水准器对准工件的相应部位来预测尺寸。使用冲心凿、冲子和锤子刻画测绘点。使用平面规、直线尺、圆规、模板和划线器等手工工具和辅助工具对测绘线进行标记或划写。在工件上做尺寸、规程、零件身份等数据的标记。让容差尽量接近 +0.001 英寸。把模型放到工件的水平位置。在测绘表面使用漆刷涂上颜料。检查加工后的零件是否符合规格。把尺寸详情添加到蓝图上或为其他工人准备尺寸的制图。运用金属板测绘几何学的专业知识对金属片和厚钢板进行测绘。[金属板测绘员（任何行业）]。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

监督员，电气装配

行业：电器设备；机械制造

监督并协调从事部件制造和电气设备装配的人员，电气装备包括电焊机、传送带及其他电气机床。与工程和管理人员协商制定装配程序和生产计划。根据装配规格解释并修改蓝图和接线图。使用示波器、伏特计、安培计和其他测试仪器检查并测试装配好的组件和设备。提供设计修改意见，增加产品效率和产品产量。培训新员工，解决员工问题。履行在监督员（任何行业）主标题下所描述的其他职责。

物流工程师

指导并协调为分包商、管理层和客户提供物流技术的项目活动。物流技术为产品、系统或设备的制造或服务提供有效的经济支持保证。分析合同责任、客户需求、设计变动及其他数据，为从概念阶段到产品整个的生命周期进行计划并开发物流项目活动。制定并实行项目活动，协调分包商、生产部门和现场服务人员的工作并解决物流方面的问题，保证符合合同责任。制定并启动手册、公告和信息系统的准备工作，提供物流支持。编辑零件的标准化和互换性数据，推动物流活动。确定物流支持的顺序和时间调整、运营区出现的问题和其他因素。其他因素包括影响员工的环境因素和人为因素。进行对物流支持职能来说至关重要的特别研究或技术研究。使用计算机技术进行分析、模拟或建立信息系统并做文档记录。

网络资源

电子采购工具

完美商业：	www.perfect.com/home/index.html
Ariba：	www.ariba.com
Emptoris：	www.emptoris.com
Ketera：	www.ketera.com
SciQuest：	www.sciquest.com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决策分析服务

决策分析：	http://www.decisionanalysis.net/
AMPL ：	http://www.ampl.com/TRYAMPL/
Kestrel ：	http://www-neos.mcs.anl.gov/neos/kestrel.html
最佳解决方案：	http://www.bestpossible.com/LPServices.asp

加工车间（精密件合同制造）

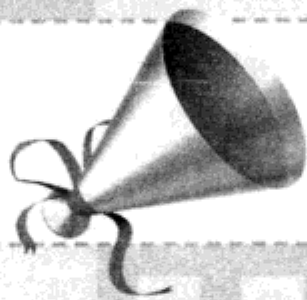
Jobshop.com ：	http://www.jobshop.com/
GlobalSpec ：	http://manufacturing-fabrication.globalspec.com/ ProductFinder/Manufacturing_Fabrication_Services
PFI Precision ：	http://www.pfiprecision.com/ ? gclid=CPL_uc7fvoMCFTbdIgoddg77kQ

小结

供应链涉及从采购原材料、把原材料转换成产品或服务、向客户或终端用户配送成品的所有环节。在过去，所有的这些活动都是独立的，相互之间没有沟通。但是在今天,随着客户需求的提高以及群体的全球化，来自外包公司不专业的活动以及激烈竞争的压力，公司把使原材料变成可售产品或服务的整个流程整合起来就变得更有意义。

在本章,我们分析了供应链的四个主要活动:采购、运营、物流和配送。随着公司想要通过规模经济效应利用他们的购买力并获得更好的价格，采购职能的重要性增加了。采购职能也涉及挑选合格的卖主作为供应链的伙伴。运营是生产公司销售的产品或交付服务。许多公司现在都采用精益制造的技术和全面质量工序来提供比 25 年前更低成本、更高质量的产品。同样，随着高新技术的出现，物流和配送的职能更为高级而且更具竞争性。所有的这些因素都为公司带来效益（通过增加利润），为消费者带来好处（通过更高的产品和服务质量、更低的价格、更多定制选择）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



11 研究与发展

发明是发现或创造新概念的过程。而创新是因新概念的运用而来。

——埃弗雷特 罗杰斯，《创新的扩散》作者

我们公司在生产某些新产品时确实遇到了挫折。但这同样证明我们是在不断前行。

——理查德 P. 卡尔顿，3M 前 CEO

创意是商品。使用创意则不是。

——迈克尔·戴尔，戴尔电脑 CEO



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么是研究与发展?

研究与发展（R&D，研发）是发现新概念和新技术，把其转变成新产品、新服务、新流程和新业务模型的过程。研发是科学与商业相结合，机会与行动相结合的过程。

研发又称“创新”，根据所讨论的公司不同，其形式也不同。传统的研发就是在大型公司里的研究实验室里用全新的技术把化学品混在一起，或把零件和电子部件混在一起创造出一个很酷的新产品。这种实验室包括通用电气的塑料实验室、前贝尔实验室（现为朗讯一部分）、多数大型制药公司的实验室（默克、辉瑞、先灵葆雅、罗氏、拜耳、诺华等）和现称安捷伦的前惠普仪器部件等。所有的这些公司都进行过或多或少的创新，从而令销售额迅速增长。

研发也会以服务（iTunes）和新设计（IDEO 设计了 Palm V 和 Leap chair）、使用现有产品的新方法（谷歌、宝洁的 Swiffer）、新包装材料（宝洁）、新业务模式（eBay）、新流程（丰田）和颠覆传统（塔吉特——把时尚和设计与零售折扣结合起来）的形式存在。

大部分的研究活动都发生在大型公司、大学和州立机构里。人们通常认为研发难以管理而且开支巨大，这是因为要为实验和找寻尚未发现的技术提供资金。研究共分两种：基础研究和应用研究。基础研究是纯科学和知识发现。要出现弦理论、纳米技术、干细胞研究和基因组这样的成果需要很长时间（数年或数十年）和大量的基础研究资金。政府和大学是基础研究的主力。

应用研究是为解决或回答某一问题而进行的系统和逻辑性科学探索。应用研究的对象是雷达吸波材料、高强度轻质金属、噬油细菌、数学调度算法、高胆固醇治疗药物、抗杀虫剂玉米、光网络等。很多地方都可以进行应用研究，资金由公司、政府和大学提供。某些主要的研究机构或由公司（施乐的 PARC、朗讯的贝尔实验室、NTT 的基础研究实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

验室）完全所有，或由政府实体（DARPA、洛斯阿拉莫斯国家实验室、Sandia 国家实验室）完全所有，或由政府和大学的合作机构（劳伦斯伯克利国家实验室、Ames 实验室、约翰霍普金斯大学应用物理实验室）所有，或由政府和公司的合作机构（兰德国家安全研究部）所有，或由公司大学的合作机构（斯坦福磁性纳米技术中心、南加州大学有效组织中心）所有。

研发的“发展”部分指的是公司把从研究中所获得的知识转换成可销售的东西。这可能是一项新技术（把晶体管放到更小的硅芯片上）、两个流程（在 10 分钟内为飞机卸货、清洁和再装货）或一个新业务模式（在互联网上卖歌）。这就是营销和销售与科学相结合的发展。

研究和发展为什么重要?

研究和发展的重要性在于可以帮助公司大量增加收入。几乎每家公司在其公司战略里都有增加销售额的部分。但是公司收入的增加方式只有少数几种：拓展当前的市场（卖给更多地方的更多人），多样化（收购另一家公司——或是竞争对手，或是互补产品制造商）或是创造打开全新市场的新产品、服务和业务模型。

擅于对研发进行投入并管理的公司，其业绩要比其他公司好。波士顿咨询公司发现，被同行认为是特别具有创新性的公司比不创新的公司可带给股东更多的回报。[1] 创新型公司在十年内的股东回报均值是每年 14.3%，这比标准普尔 1200 全球股票的 11.1% 年回报均值要高得多。更重要的是，创新型公司的平均增长率是 3.4%，而标准普尔全球股票是 0.4%。所以，研发之所以重要是因为它可以带来长期回报。

1. “世界上最有创意的公司”，《商业周刊》，2006 年 4 月 24 日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

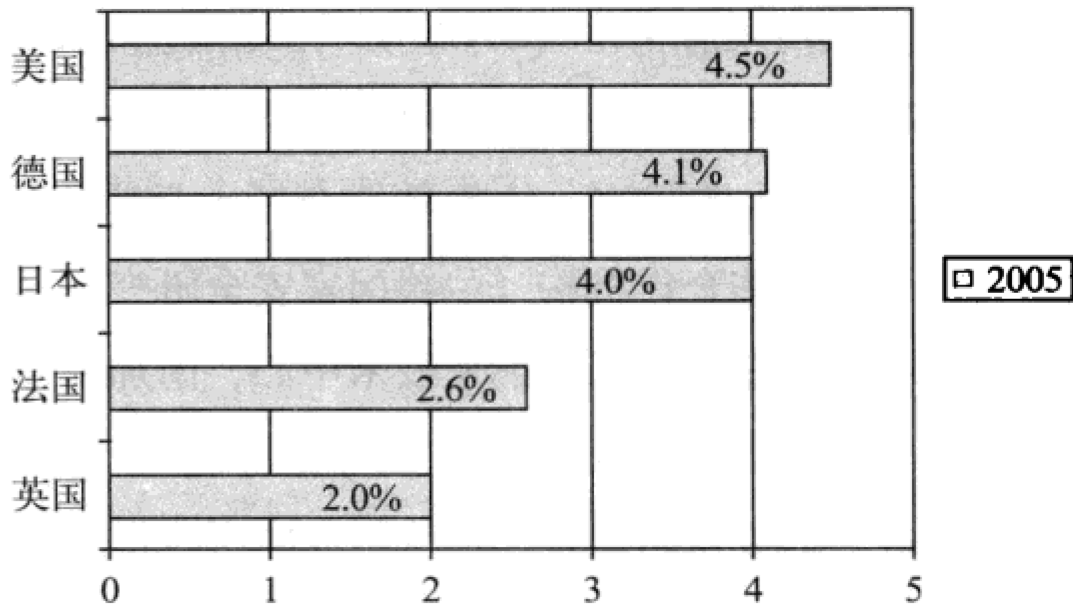


图 11.1 主要工业化国家研发占销售额的比例

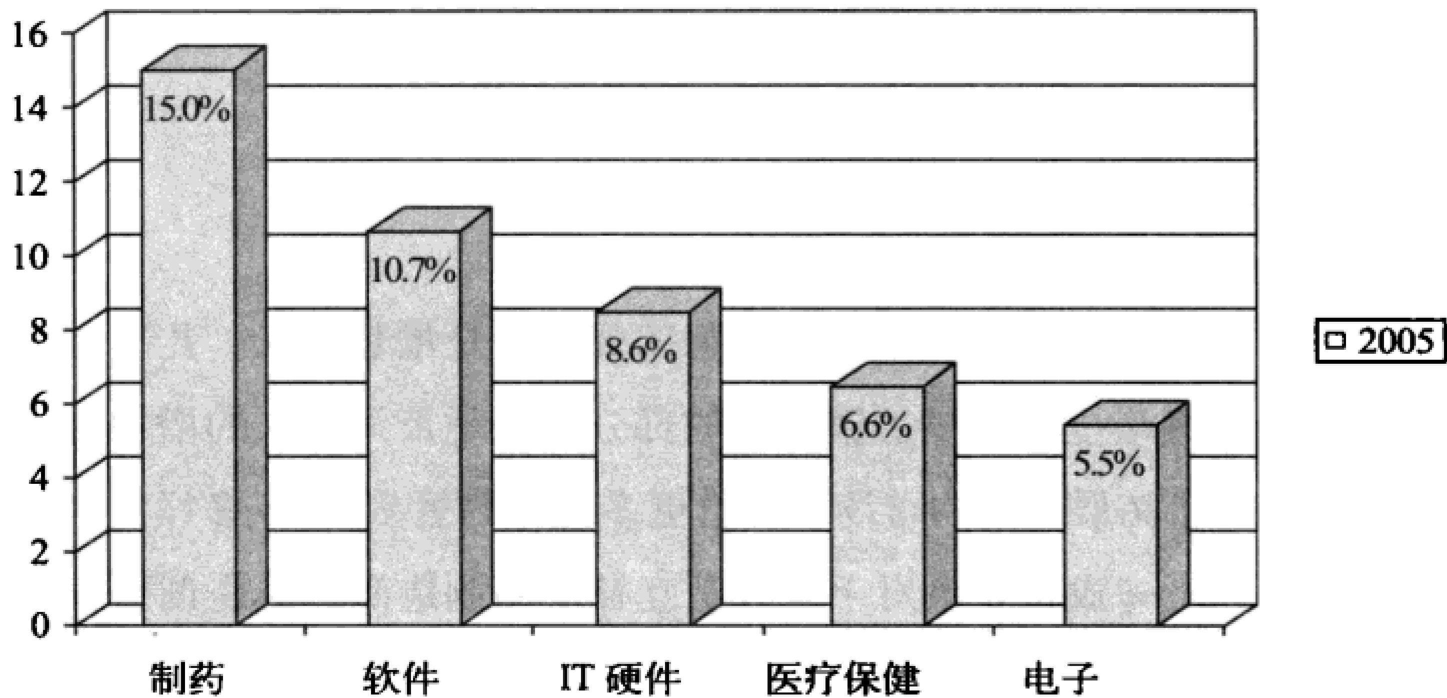


图 11.2 研发强度最高的五个行业

研发占总销售额的比例（研发强度）

大部分美国公司把收入的 3.5% 投向研发。[2] 其实，美国公司是全球研发强度最高的公司。研发强度是指研发开支占销售额的比例。

某些行业的研发强度比其他行业要高。制药业把销售额的 15% 投向研发，公共事业则只把销售额的 0.2% 的收入投向研发。研发强度最高的五个行业如图 11.2 所示。

2. 所有资料均来源于英国贸易与工业部，“2005 年研发成绩表”，2006 年 5 月 2 日，http://www.innovation.gov.uk/rd_scoreboard/downloads.asp

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

历代研发

虽然公司的研发实验室在第二次世界大战之前就存在了，带有目的性的研发却是随着美国政府寻求获得军事优势而始于 20 世纪 30 年代和 40 年代。战争前后有着许多的成功发明：原子弹、核电、雷达、半导体、生物武器制剂、超音速飞行等。随后几年，研发的本质发生了改变。现在我们来看一看研发管理是如何适应外力并变得更加专业化的。

第一代研发

有目的性的科学与技术管理一开始基本不涉及管理。第一代研发到 20 世纪 70 年代才结束。经理和科学家们都认为科学和科学家不应该由外行来管理。管理只会妨碍到科学家的创造。所以经理唯一能做的就是挑选对的人并决定在科学与技术上的开支分配。科学家们可以挑选他们想做的任何事。这种把管理压到最低限度的方法效果不错。在那时的环境里机会很多。多数人认为，并且事实也说明科学和科学家在二战的胜利中扮演了重要角色，可是在和平时期为什么没有将他们留在实验室继续他们的研究呢？

在那个时期，经理怎么花公司的钱还不像今天这样受到公众的监管。（那时只有非常富裕的那些人才买股票，所以普通人不关心公司如何管理自己的资产。）在那时，公司可以为长期的研发项目花费大笔的金钱。但是这种长期的工作非常不确定，是否能够获得突破也不可预测。所以那时的想法就是先开发技术，然后再找到可利用这种技术赚钱的战略。这是一种自下而上式的开发流程。实验室与用户隔得很远。实验室的组织围绕着各种技术学科，绩效的测量方法也不明确。绩效评估以自上次评估到现在这段时间内的科技和发展来计算。

这段时期是，而且直到现在也被当作研究的黄金时代。资金充裕，科学家也不受什么限制。但是在 20 世纪 60 年代末和 70 年代，环境改变了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二代研发

第二代研发管理开始把技术和用户需求结合起来。想像一下！做人们想要和需要的研究！现在，研发都按项目来管理。在 20 世纪 60 年代末期，时限开始重要起来，资源也开始稀缺。

有两个因素导致了主动式研发管理的出现：第一个是 1970 年把人类送上月球的任务。政府内外的项目经理都开始为研发工作排程以便按时完成工作。辩称技术突破不可被安排的科学家和工程师必须要默默且不情愿地投入到工作中。自下而上管理方式的时代要过去了。

第二个因素是科学和工程人才的相对短缺。飞机制造商波音公司努力吸引人员和供给品，以便满足人们对商用喷气式飞机的爆炸式需求。航天公司也要为同样的资源进行竞争，以便支持太空计划。防卫公司同样要参与科学家的竞争，以便支持越南战争。罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）和詹姆斯·韦伯（James Webb）这样的管理型领袖迈上了国防部和 NASA 的顶层。他们把成本加合同的方式改成了固定价格加激励合同的方式。进度和预算变得和技术绩效同样重要。最稀缺的资源是有技术背景的商业型项目经理。关键路径排程法等许多项目管理工具就是在这一时期出现的。

项目经理同样发现要想让开发速度加快，他们需要了解技术学科并关注具体项目。所以他们创造了项目职能矩阵式组织。这种方式今天仍被当作组织研发的模型。第二代研发催生了项目管理学科。项目管理协会等职业学会获得了成长并走向了成功。

简而言之，第二代研发管理试图以项目管理的方式把科学和技术与用户结合起来。这种管理方式注重的是项目管理及其在矩阵式组织里的作用。第二代为第三代打下了基础。

第三代研发

20 世纪 80 年代延续了 60 年代和 70 年代的资源局限性。公司面临着

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更多的全球竞争，政府面临着预算赤字和人口老龄化。公司和政府的头目们觉得他们应该更小心地使用资金，更慎重地挑选要支持的项目。此外，社会开始质疑科学知识和技术开发的积极作用。人口的增长和经过基因改造的生物的使用引起了反对和质疑。所以在公共和私营领域里的头领们都开始提出：科学很重要，所以不能只让科学家来支配。

第三代研发时期，经理们对科学家们的工作和研究地点有了更多的话语权。这就是说，管理层与研发部门建立了合作关系。研发的独立性减弱，与公司和业务单元的战略更加融为一体。管理层在提供资金和选择项目方面变得更加主动。资金一般分为短期、中期和长期需求。公司总是在挑选和为短期（1 年）产品和流程改良提供资金方面很积极。但是现在，公司也为中期项目（1~3 年）提供资金。研发要为中期成果负更多的责任。经理们用评估开支、福利、风险、报酬、投资回报、公司战略支持度等同样的方法来评估研发。此外，新的研发项目与业务的关系更为紧密。压缩上市时间成为了优先目标。长期的研发项目（如果有的话）与公司目标联系紧密，而且很难是基础研究或投机性研究。现在科学家们有了老板和目标，而且必须要和公司里的其他人一样要以符合标准的方式工作。

第四代研发

如果科学家们觉得不喜欢这种破坏他们创造性的公司官僚作风，他们就得走人。所以，在大公司研发实验室以外进行研发的时代到来了。这个时代被称为“第四代研发”，某些人也称之为“开放式创新”。

有四个因素导致了公司内部“封闭式创新”的衰落。首先，人才更加自由了，他们可以选择更好的地方。此外，世界各地的人才涌现：印度、中国、俄罗斯和欧洲都有。美国公司自有的封闭式实验室里不再拥有那些最好最聪明的“打工仔”了。其次，消费者们的需求提高了。他们想要采用最新技术的产品立刻出现在商店里。那些创新产品的上市时间变得至关重要，但公司不可能在公司里或货架上总有那些必需的技术。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三，20 世纪 90 年代初的风险投资家们靠着别人可变成新产品的好创意赚了大笔的钱。第四，在科学家离开公司的研发实验室（去另一家公司的研发实验室或硅谷的新公司）后，他们会把自己的大脑和努力获得的学识都带走。这成为了公司的一个大问题（当然，除非他们是偷取信息的窃贼）。

那公司应该怎么做呢？大公司很快就变聪明了。他们把视线放到了公司实验室之外，看看哪些人在哪做什么，这就是说与大学和小公司合作。在那里，科学家们在设计着下一个好产品。技术保密工作做得最好的公司之一宝洁制定了一个研发计划，称为“联手开发”。在联手开发（C&D）计划里，一位宝洁的科学家会对全球那些善于改进产品的人，或曾受雇于大学或其他研究实验室的人发出请求。比如宝洁想要在品客薯片上印上图案和文字，但是不知道怎么做（某位团队成员甚至试过用办公室里的喷墨打印机）。宝洁没有在公司内部做所有的研究，而是对创新者们提出询问。这个被称作技术概要的询问详细说明了他们在找的技术。最后，他们找到了一位业余开面包店的意大利教授。他发明了一种在蛋糕和饼干上印刷可食图案的方法。宝洁买下了教授自制的烘焙设备来生产印有图案的品客。从创意到生产的整个流程花了不到一年的时间。现在，宝洁的目标是要让半数的新产品从公司实验室外部中来。

各公司完全改变了他们做研发的方式。在过去，大公司（2.5 万员工以上）负责所有的工业研发的 70% 以上，现在则只有 40%。[3]

寻宝

经理怎么才能让研发活动出成效呢？是不是把那些聪明人锁在屋子里，扔给他们钱，对他们说：“来点创造？”从某种程度上来说，传统的研发就是这样的。洛克希德就是这么开发出 U2 侦查机和 20 世纪 60、70

3. H · 切斯布洛，“研发的新规则”，《哈佛管理更新》，文章翻印编号 U0305D，2003 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年代的隐身轰炸机的。

正像我们前面所看到的那样，研发的全套方式已经随着时间而改变了。现在的经理们需要告诉他们的创新人员到公司外边找创意。而且他们也必须通过合资、合伙或专利使用权转让协议来控制所采用的技术。经理们也还要削减对公司无用，或在时间和成本限制内不可用的技术所造成的损失。

本节将介绍经理们推动并管理创新的一些方法。

全球最佳创新公司

《商业周刊》和波士顿咨询集团询问了全球1500位高管人员，让他们为自己行业外的最佳创新公司进行排名。下面是进入名单的公司：

1. 苹果
2. 谷歌
3. 3M
4. 丰田
5. 微软
6. 通用电气
7. 宝洁
8. 诺基亚
9. 星巴克
10. IBM
11. 维珍
12. 三星
13. 索尼
14. 戴尔
15. IDEO
16. 宝马



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

17. 英特尔
18.eBay
19. 宜家
20. 沃尔玛
21. 亚马逊
22. 塔吉特
23. 本田
24. Research in Motion
25. 西南航空

来源:《商业周刊》，2006年4月24日

几种创新模型

创新的主要方法共有三种。其一是采用新技术开发新产品。苹果的iPod就是这样。苹果公司找到了把硬盘变成个人播放机的方法，用户可以方便下载并播放任何歌曲。同样,移动研究所生产的“黑莓”无处不在，公司把可靠的无线电邮设备设计成了电话。

第二种创新的方法是推出新的业务模式或新的“业务模型”。苹果在推出iTunes音乐商店时就是这样。现在你可以只买一首歌曲，而不是整个专辑。而且在下载到电脑数秒后，这首歌曲就归你所有了。维珍集团以嬉皮的风格创建了一个品牌，然后把这种风格应用到了航空、保险和银行领域。戴尔通过互联网和电话直接出售电脑给消费者，这把其他电脑制造商的模式完全改变了。

第三种创新的方法是开发新的流程——这对达成公司战略目标来说是至关重要的工作方法。丰田通过它的精益“丰田生产系统”在制造业进行了一场革命。西南航空通过不断找到改进运营的方法来超越竞争对手——它是航空业第一家在停靠登机口后仅10分钟就能给飞机检修和加油的公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

温室效应：培养好的创意

在所有的这些案例里，都要先有一个好创意，然后想出把它变为现实的办法。在很多公司里都有这样的人，他们的工作就是找到公司内外具有创造力的人，然后激发他们的灵感。太阳微系统的约翰·戈奇（John Gage）等这类人密切关注着哪些人在做什么——与他们交谈的是谁和他们需要找谁交谈。约翰·戈奇参加学术会议和行业会议，在大学高级计算研究的大厅里徘徊，了解主要的研究人员，关注超级计算和高度并行计算，并走访在俄罗斯、以色列、英国、日本、印度、中国、波士顿、硅谷的所有公司内部的研发中心，了解一下他们的进度。他就像一个单人的网络集线器，把需要一起合作的人召集起来。

“臭鼬工厂”

另一种把人召集起来的方式就是把他们关在组织外一座独立的建筑里。这就是洛克希德对待公司顶尖的工程师和科学家的方式，让他们设计、开发和建造 P-38“闪电”战斗机、U-2 侦察机、SR-71“黑鸟”和 F-117A 隐形战斗机。33 岁的洛克希德工程师凯利·约翰逊（Kelly Johnson）在加州伯班克（Burbank）一个很臭的塑料工厂旁边租用了一个马戏团的帐篷，建成了“臭鼬工厂”。“臭鼬工厂”因当时一个流行的连环漫画而得名。

“在凯利的团队架起他们马戏帐篷的时候，漫画家艾尔·凯普（Al Capp）把印第安·乔（Injun Joe）和他的野地画进了他的《莱尔·阿布纳》（L’il Abner）连环画。乔把破鞋和死了的臭鼬扔到了烧着的缸里来做‘吉家宝汁’（kickapoo joy juice）。”凯普把户外野地称作是“臭气工厂”（skonk works）。对在凯利租用的马戏团帐篷里必须要忍受塑料工厂臭气的那些人来说，这个名称的意思很明显。有一天，一位工程师嘲弄地穿着民防用的防毒面具来工作。另一位叫伊夫·库佛（Irv Culver）的设计师拿起了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

响着的电话，然后答道："臭气工厂。"[4]（凯普的出版商反对他们使用"臭气工厂"，所以他们把名字改成了"臭鼬工厂"（skunk works），并为这个名字申请了商标。）

创建"臭鼬工厂"或温室孵化器这种环境，主要是为了把发明家从大型组织的限制里解放出来，让他们的工作方式有所不同。这在速度、创造性和保密性都必要的时候很重要。其次，通过把研发部门隔离开来并给他们固定的预算，公司就可把成本和财务风险维持在低位。第三个原因是防止经理过来把"小树苗"——研究项目拔起来，然后看看它们的根长了没有。创意需要时间，创造性也应允许失败，而且失败不会成为其未来职业发展的障碍。

然而，建设独立的孵化器以求创新的方法也有一些问题。最主要的问题是在设在外面的研发部门与公司主体隔得太远，甚至是与公司不再有任何关系了。同时，研发也利用不了母公司的任何技术、流程或其他核心优势。第二个问题是如果没有公司主体的指示，孵化器开发出来的产品和技术可能与公司里的大相径庭，这样这些产品和技术就完全无用了。所以，孵化器需要和公司主体有所不同，但是不能隔绝。

最佳创意和最佳失败奖

有个旧说法是要从错误中学习。在3M，"没有胆量就没有荣耀"奖宣扬的是那些最引人注目的失败。奖项颁发给犯了最大错误的工程师——就是给其他工程师教训最多的人。这样，所有的工程师就都会来谈论获奖者的失败是多么的有警示意义。从这个角度来说，这位工程师并没有失败。他/她不只成功教育了自己，也教育了同僚。

反之，3M也为12~30位做3M业务范围外项目的工程师颁发"创始奖金"。每人的奖金价值从5万美元到10万美元不等。获奖者可用这笔钱购买设备或聘用帮手。诺基亚有个"10号俱乐部"，这个荣誉是给有

4. B·R·里奇和L·亚诺斯，《鼬鼠工程：我在洛克希德的岁月之个人回忆录》，纽约：小布朗出版公司，1994年，第111—112页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10 个以上专利的研究员的。

但是如何衡量好的创意呢？什么是成功的要素？《商业周刊》对最佳创新公司进行调查，发现共有 8~12 个衡量标准。这些标准易于理解并易于衡量，是公司需要关注的地方。成功产品的比例、新项目的投资回报、新产品占总产品的比例和上市时间等都是标准。

客户洞察或前沿客户研发

除了把人关在创意孵化室外，公司还有什么途径找到新产品的新创意呢？问问客户怎么样！

前沿客户是把产品功能发挥到极限的人。他们自己解决所有问题，运用产品满足他们的特别需求。比如，博士（Bose）公司的小型高保真音箱是家用的。在波士顿地区的一家 CD 零售店里，一位博士的产品开发经理发现，博士音箱被挂在商店的天花板上，这样就有了背景音乐。音箱挂在了易坏的薄金属带上。这个零售商显然是想让高质量的声音充满更大片的区域，而在那时还没有挂在天花板上的音箱。博士发现了这位“前沿”客户的这一线索，然后开发出了一片全新的商业背景音乐市场。[5]

有些公司甚至进客户的家中，看看他们怎么使用自己的产品。因推特公司（Intuit）就是这样发明了令他们一鸣惊人的速达软件。公司先是设计了“快根”(Quicken)软件，帮助家庭用户进行支票簿对账和预算管理。但是公司发现有小型公司的老板用“快根”来做会计计算。因推特营销人员看到后，客户抱歉地说：“我希望还有更简便的办法……”客户要找一种更方便管理公司账目的诉求催生了速达软件的诞生。

各公司也可以通过观察其他公司来学习创新。玛氏(M&M 的制造商)在看到戴尔的定制电脑后，现在在公司网站上（www.mms.com）提供定制的 M&M 糖果。你可以用 21 种颜色来定制自己 M&M 上的文字。

5. 案例来自 E·冯·希普尔和 M·斯诺克的《引导用户进行研究的突破性产品及服务》，引自“关于引导用户进行研究的注释”，哈佛商学院，案例编号 9-699-014，1998 年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们造了他们就会买吗？

本章前面的大部分内容都是有关研发中的研究部分。当公司有了好的创意后，该怎么把它变成可售的产品或服务呢？现在我们看看研发中的开发部分以及产品的开发过程。

设计与开发流程

最初，产品开发是由科学家和工程师所掌控的流程。产品规格在得到管理层、营销部门和研发部门的同意后，科学家和工程师就可以开始设计和测试了。这种流程是顺序式的。首先，研发部门设计产品，然后制造部门设计流程，最后营销和销售部门做上市计划。这个过程需要多年，而且要避免对最初的规格做任何改动。

今天，开发流程基本都变了。其中最主要的驱动因素是对压缩上市时间的期望。确实，产品开发周期缩短既是技术发展加速的原因，又是其结果。公司不可能采用一种设计，然后再花数年来开发。缩短开发周期不仅降低了风险，也降低了开发成本。经理们明白时间就是金钱，所以在开发新产品或流程平台时就会抓紧每一秒。

其结果之一就是把按年计的顺序流程变成为按月计的同步流程。这就是说制造工程师和产品营销专员要与科学家和工程师共同开发产品平台。产品开发团队变得更为庞大，学科更多，依存度更高。项目的复杂性增加了，其对项目经理的要求也要更强，矩阵型组织也要更复杂。测量团队的标准不只是产品的技术体现，还有从项目启动到以预定的数量生产无缺陷产品的这段时间的压缩量。

现在的许多产品设计从一开始就是“可制造”（容易以最低成本制造）、可回收、可服务（易于服务）并拥有一个低的产品寿命的所有成本。达成这一目标的方法之一就是采用平台，再把各模块添加上去来适应各国或各市场的需求。比如惠普为全球所有市场生产的打印机都一样。根据

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国别和电源类型，盒子里可能会附有日本汉字软件模块或220伏的变压器。所有的这些开发创意都意味着从产品开发流程一开始，更多的人就要参与其中。这对项目管理来说是个挑战，但是最后开发出来的产品要好得多。

评估产品开发

公司怎么知道一个伟大的创意会变成一鸣惊人的产品还是废物呢？其中一种方法是建造一两个原型，然后让现实的消费者对其进行测试。但如果这家公司是波音，其产品创意是1.5亿美元一架的新型飞机，那要建造一架样机就比较困难了。所以公司会采用许多复杂的数学算法来评估风险，然后还需要营销、财务和供应链智囊的大量工作。

决策树

决策树是描述和测试某个具体问题属性的逻辑方法。在每个测试交点（称为“节点”）上，上一问题的答案把分析连接到另一决策点上。决策树的末端会有数个分析结果。决策树有可能变得很复杂，但是如果使

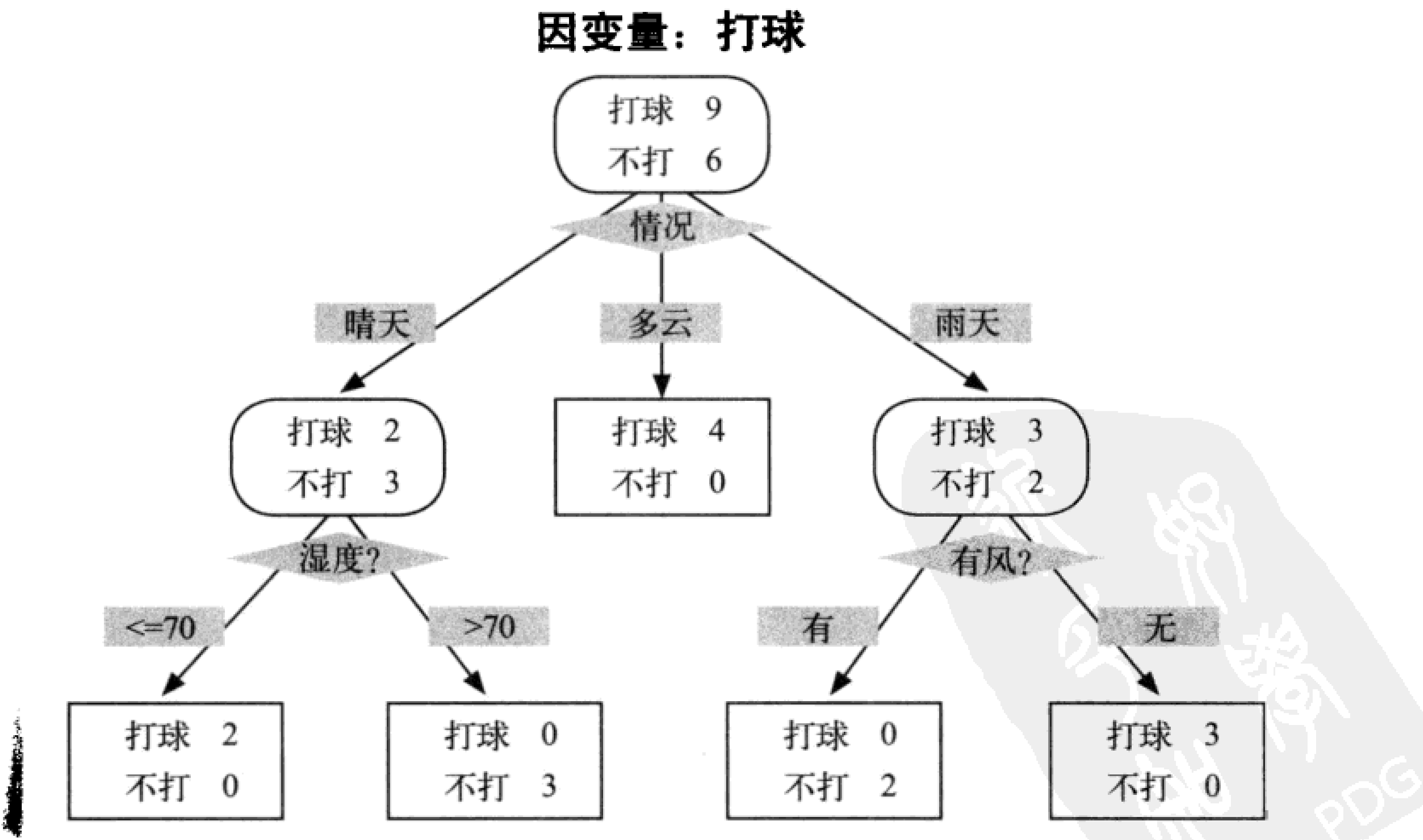


图 11.3 高尔夫球俱乐部经理的决策树

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用恰当（由受训的专业人士来做），就可以帮助人们解决很大的难题。

比如一位高尔夫球俱乐部经理想知道在某一天共有多少人会来打高尔夫球，然后他才好配备员工。在记录下天气变量（多云、晴天、雨天、风、湿度）后，他建立了如图 11.3 所示的决策树。最上面的方形表示所有的决策（有多少人在那天打球或不打球）。人们会根据晴天、多云和雨天这三种天气预报来决定打不打球。如果是多云，那所有的人都打。如果是晴天，另一变量出现了：湿度。如果晴天的湿度大于 70%，多数人决定不打。如果是雨天，有些狂热的高尔夫球爱好者会打。但如果是风天，就只有少数人去球场了。这样一来，高尔夫球俱乐部的经理就可以根据天气预报预测有多少人来球场打球。

PERT 图和甘特图

PERT 图和甘特图是跟踪项目进度的工具。每个项目都被划分成其各个组成环节，某些环节可以同时发生，某些必须要等到某个子流程结束后。这是一种表示子任务如何互相依赖，又如何随时间而流动的好方法。因此，经理通过看图就能够了解项目是在如期进行还是滞后了。图 11.4 是甘特图的一个例子。

甘特图对相对简单的项目来说很有用。但是对复杂的大型项目来说，

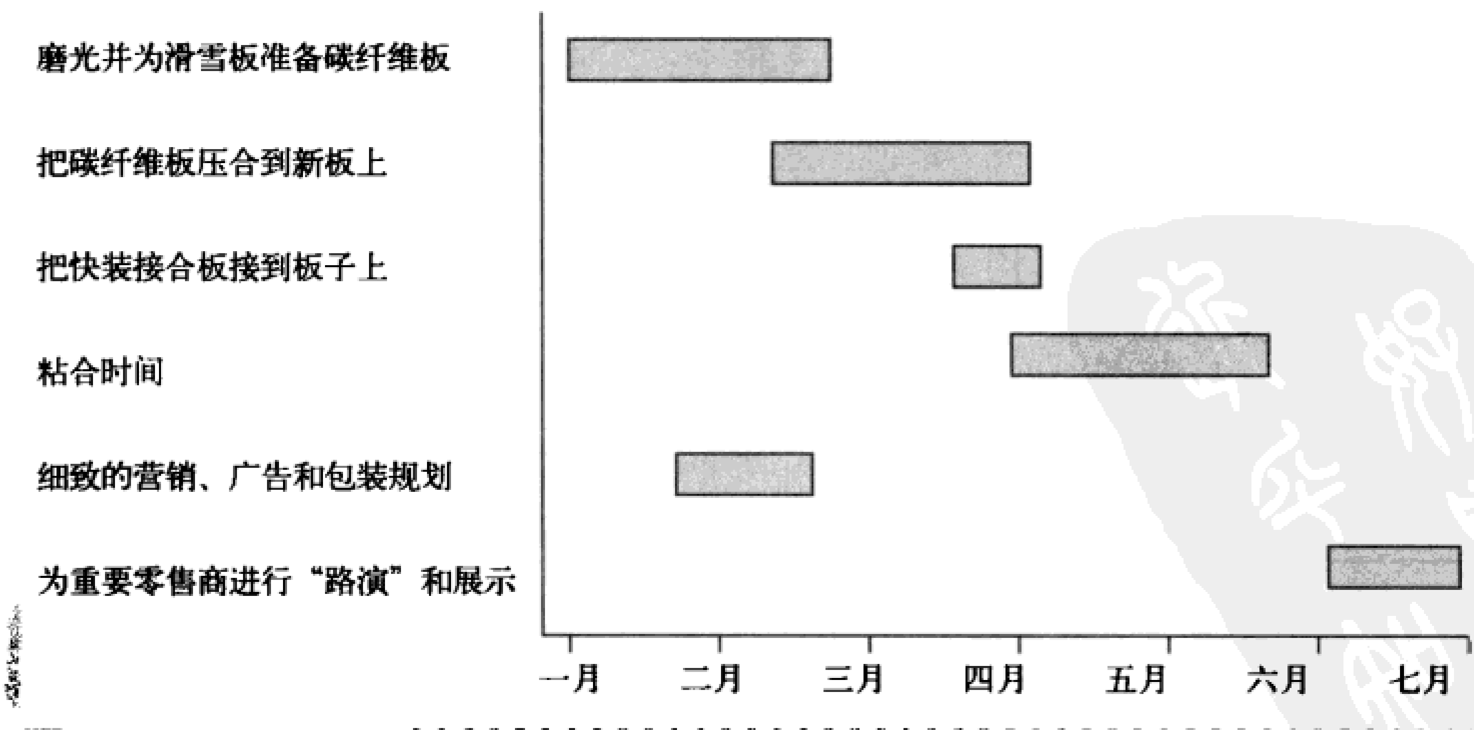


图 11.4 乔伊新型碳纤维滑雪板项目的甘特图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如一个 1 亿美元的精炼厂建设项目，甘特图就可能会有数千条线，长达数百页。要了解表示项目时间进度更好的方法，请参见爱德华·塔夫特（Edward Tufte）的网站（www.edwardtufte.com）或他的名作《信息显示》（Envisioning Information）和《量化信息的视觉显示》（The Visual Display of Quantitative Information）。

PERT 网络图与甘特图类似，但是因为是以网络形式组成的，所以项目阶段以相对时间来表示（就是说阶段不以具体日期来划分）。这是一种分析用最少时间来完成整个项目的复杂统计技术。PERT 代表计划评估和审查技术，由美国海军专项工程办公室在 1958 年开发北极星潜艇时发明。

分期流程评估

多数的产品开发流程中都包括在特定时间进行评估的环节。这些评估有着多种名称："门径流程"、目标法、关键路径里程碑等等。在每个审查点或"关卡"，项目会以事先约定的一系列的标准来评估。只有在各方都同意继续进入下一阶段后，项目才可以继续。用图形表示，阶段式评估如图 11.5 所示。

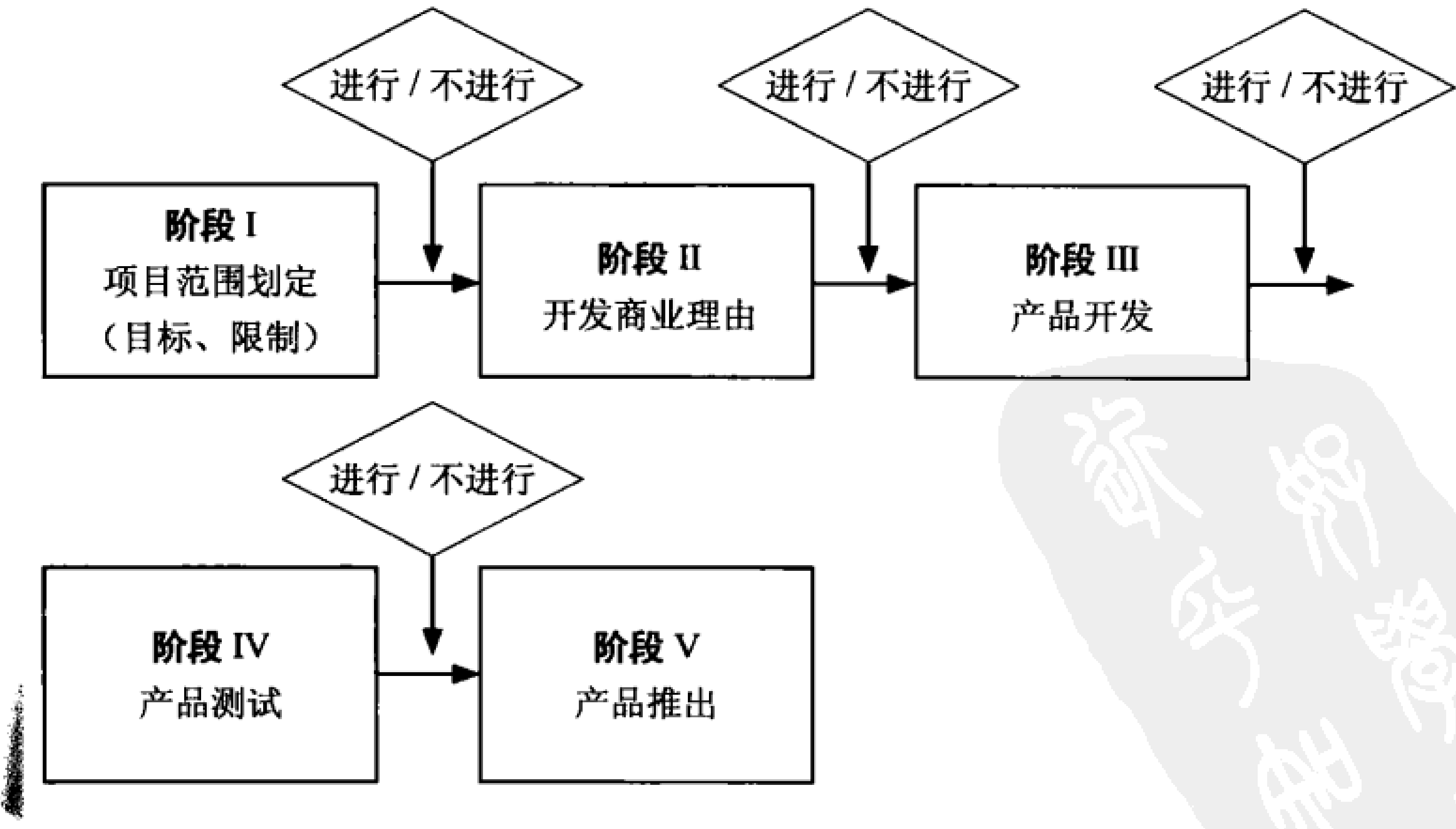


图 11.5 分期项目评估流程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多数人都同意，定期审查产品开发项目很重要。但是批评门径流程的人称，在一开始就制定的标准在项目启动后并不一定适用。因此，本来很有前途的项目可能会因为随意的“是”或“否”而中断。

测量指标

许多公司都使用财务或其他测量指标来评估开发项目是否按照计划，遵从预算如期进行。部分测量指标如表 11.1 所示。

使用测量指标来确定开发潜力的意义在于流程有了既有逻辑性又有系统性的方法来评估重要的产品。

表 11.1 测量指标

指标	说明
上市时间	一般以天或月来衡量（越短越好）
投资回报率	投资的回报
产品利润率（产品上市之前不可计算）	产品上市的成本（不包括开发成本）/ 收入
上市成本	在第一个产品售出之前的费用总和
净现值	现金流的净现值（包括开发预算和预计收入）
成本效益分析	与带来的效益（财务上、品牌、市场份额等）相比，使用的成本（时间、员工资源、失去的机会等）是多少?
市场风险	我们了解这个市场吗？我们目前在这个市场上出售产品吗？我们拥有（或控制）所有的价值链环节吗？
技术风险	我们可以生产这个产品吗？我们了解所需的技术吗？
用户风险	这个产品不受欢迎的概率是多少？（就是说，工程师们设计时只当作是自己的消遣而没有考虑最终用户的需求了吗？）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一位研发经理的一天

罗伯特·尼切尔（Robert Niichel）
乌普谢史密斯实验室有限公司（Upsher—Smith laboratories，Inc.）
科学家兼研发项目组长

我在爱荷华州的一个农场里长大。我们镇里有一条铁路穿过，有一个带升降机的谷仓，住着2000个居民。我上了当地的天主教高中，然后进了爱荷华州立大学，并取得了金融与经济学学士学位。我一直都对科学着迷，但我的家人鼓励我去从商。我在大学最后的时候参加了许多工作的面试，录用我的是密歇根州的庞蒂克。但我决定不住在密歇根。

20世纪80年代中后期，科罗拉多州的经济正在飞速发展。我的大学室友住在科罗拉多，他让我过去看看。我去了，然后很快找到了一份投资银行的工作。投资银行的工作是研究其他的公司。银行为各公司做IPO（首次公开募股），帮助他们募集资金。我们与丹佛地区的许多生物技术公司和高科技公司都有业务往来。我很喜欢在投资银行的工作，并在那里待了六年半。但是这家公司与另一家公司合并了。所以我又抓住机会上了研究生。我上的是科罗拉多大学，然后取得了生物化学硕士学位。你绝不会想到，金融和化学是由同一思维模式推动的。二者都需要用到逻辑、数学和分析推理。

大约在我毕业的一年前，我找到了一份在乌普谢史密斯的工作。那是十年半以前了！那时公司的名字还叫罗斯蒙特制药（Rosemount Pharmaceuticals），这是一家叫阿克苏诺贝尔（Akzo Nobel）的荷兰公司的子公司。但是位于明尼阿波利斯的私人控股公司乌普谢史密斯在2001年把罗斯蒙特从阿克苏诺贝尔手中买下来了。

乌普谢史密斯是个较小的公司。我们在丹佛有大概125名员工，在明尼阿波利斯有400名。我们生产仿制处方药或自创品牌，称为“品牌仿制药”。仿制药业务就是生产如伟克适（Vioxx，注册商标）和艾力达

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(Levitra，注册商标）等专利药的复制品，然后在专利药专利失效之后出售它们的仿制品。我们有很多大型仿制药竞争对手，如迪瓦（Teva，以色列）、巴尔（Barr，美国）和蓝巴克希（Ranbaxy，印度）。我们也生产“专卖药”。这些药或是全新的药物，或是有着不同的给药系统，比如有一种治疗骨质疏松症的药片，我们把它制成了鼻腔喷雾剂。公司战略是多关注专卖市场，所以我们的目标是每年申请两项新药。为了达成这个目标，我们或者在公司内部开发新药或给药系统，或者与有专卖药技术的另一家小公司合作。合作对象有时是刚起步的小公司，有时是大学教授。这位教授可能刚发现了某种新分子或新技术，而这种新分子或新技术有可能成为一种新的治疗方法。

我刚进乌普谢史密斯的时候，在实验室里做的是例行性的检测、质量控制和基础研究。随着我获得了经验，我的职责也加重了。现在我是有约40 人的研发部门的一员。研发由制剂组（10 人）和实验室（20 人）组成。实验室人员的工作是研究制造新产品的方法、检测和分析、并操作各种复杂的仪器。制剂人员负责研究片剂的组成成分。片剂的成分包括活性成分、糖剂、粘合剂、溶剂等等。制剂组也负责制作药剂的早期原型。我的职责是在新产品团队里代表实验室和制剂组，帮助他们按照项目进度表来工作，并制作必要的文书以便向美国食品药物管理局（FDA）提出申请。

通常，我们会在某种药品专利失效（专利期满的那天）的两年前准备新的仿制产品。整个流程由我们在明尼阿波利斯的战略规划人员开始，仿制药目标由他们来挑选。然后他们会通知我们研发部门，开始生产吧！事情其实并没有这么简单。我们要组建一个新产品的开发团队，成员包括实验室、制剂、营销、财务、监管支持（与 FDA 打交道的人）和生产（工厂）人员。我在团队里代表的是实验室和制剂组。

我们要做的第一件事是找到 3~4 个活性产品成分（API）供应商。活性成分尤其重要（这是让药品发挥功效的元素）。美国的 API 供应商很少。他们大多在南非、法国、意大利、西班牙和印度。这是因为 API 的生产是有毒的、危险的。那里有有毒的废料，工作环境十分敏感，厂房有时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

候还会爆炸。在找到合适的活性成分后，我们就会去买。API 一般都很贵。就我们目前一种药品所需的 API 来说，它的价格是每公斤（2.2 磅）13 万美元——等于每盎司 4000 美元！

有了 API 后，我们开始生产药片和胶囊。我和制剂组一起找到糖剂、溶剂、API 和其他成分的混合方式及生产方式。有了药片后，我们就在实验室里进行测试。这个流程可能会很麻烦。我们要做化验——保证每片药都有能够使药片生效的 10 毫克（或任何剂量）制剂。有时候在生产流程中，你会损失掉部分活性成分。这样我们就要找到原因，并设计一种更好的生产方法。空气中的湿度和其他因素都会让你损失掉 API。我们也要做溶解测试。我们要在六个烧瓶里装上一种溶液，这种溶液模拟人体胃肠管道里的环境。我们在一个瓶子里放一片药，并在固定时间间隔内（10、20、30 和 60 分钟）测量药片的溶解情况。一般来说，药片最好在 60 分钟内完全溶解。十分钟太短了。如果溶解时间不对，我们要回去改改配方。

在我们认为配方和方法都准确无误，并把药片的生产方式详细列出后，我们就可以进实验室进行较大批量的生产和测试了。在整个流程里我们都要进行测试，从而保证我们的处方无误并可使其他人也能按照这个程序做出来。

现在我们有五个处于开发阶段的项目。作为实验室的项目主管，我要参加所有项目会议，随后按照项目组的讨论内容指导实验室和制剂组的人员。我要保证我们的操作符合 FDA 所制定的“良好作业规范”。这是一个保证我们按照标准作业程序生产的制造实践规范。我也在互联网上做些搜索（研究活性成分、新糖剂、溶剂等有关问题）。我要为会议、方法、测试和制剂写报告。我负责所有的相关文档工作，以便我们可以向 FDA 提出产品批准的申请。

我也和制剂组一起找出要放入药片或胶囊的准确成分。这就是说我要去实验室操作设备（做初始研究，制剂检测等等）。我也在微软项目管理程序中创建项目，包括制定项目的进度表、应急日期以及跟踪项目的所有必要细节。我们大部分的检测设备都是以软件为主体的，所以我也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定期更新实验室的软件。

我们大部分的工作都是组织和规划。比如，我们在丹佛实验室里有四种管控物质，这些都受到药品管理局（DEA）的管制。它们被锁在一间有警报器的屋子里。要使用这些物质，你必须接受背景调查，在授权后才可以使用这些镇静剂。如果你早上把它们拿出来，那就不能让它们离开你一秒钟。这就是说如果要做需要某种管控物质的实验，我们就必须提前制定计划，保证在我们要使用这种物质的时候一切都准备完好。DEA 每个季度都会检查我们的程序。这是件很严肃的事。如果 DEA 发现我们有对这些物质处理不当的情况，有人就可能要进监狱。

要做这项工作，你需要具备几种技能。首先就是应该有个科学学位，如化学或者生物学。有学士学位就可以获得初级职位，但是硕士或者博士更有用。在实验室工作的经验也会有所帮助。这里的入门级职位是在实验室做质量控制和基本检测。你还需要有注重细节和遵从规律的思维方式。我们在一个受监管的行业里，所以你就不能像在销售业里那样耍小聪明。我们必须要遵守标准作业程序——这就是规矩。我们也需要有团队精神的人。我们有些确实不想加入团队的老科学家。他们是职能专家，而且也很友好。他们只是想埋头工作，不想被别的事情打扰而已。

我也介入招聘流程。HR 一般会做最初的筛选。如果在他们那通过了，应聘者就要和公司每组的两三个人交谈，一共有三到四组。有时候，HR 会把他或她送到明尼阿波利斯与高层管理人员交谈。如果成功，应聘者就要接受一个性格测试。在面试应聘者时，我通常都会把技术问题和性格问题混起来问。我问他们都接触过什么仪器和产品，或者给他们一个假设情景，让他们设计一种方法检测情景中的某项东西。通过问他们如何记录报告和如何记笔记，我就能知道他们是不是有计划的人。我还要评估他们事先计划的能力。在面试的最后，我会问应聘者他们的团队协作能力如何，以及他们的爱好如是否喜欢滑雪等个人问题。

这份工作和这个行业都很不错。这里一点都不会无聊。和我一起工作的是很多很有意思的人。这对你的大脑来说是个挑战，迫使你要有创

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

造力。我认为这份工作可以让你越来越聪明，因为你要不停地使用大脑。

在乌普谢史密斯这样的小公司里工作很好。我要扮演各种角色，每天的生活都不同。我喜欢这里对事业心的挑战。我们都在这里工作，如果遇到一个问题，我们就会挽起袖子然后说："让我们搞定它。"公司很有弹性，也注重平衡。我每天在短时间内完成大量工作，然后就可以给我忙碌的妻子帮忙了。如果需要，我就可以先走，然后把孩子从托儿所接回来。在大型研发公司和生物技术公司里，这也只是偶尔的事。

我的工作没什么不好的地方。我必须要礼貌地提醒员工，尤其是科学家向着目标前进，并让项目跟上进度。在科学项目里，用商业的语言来鼓励科学家很难。作为科学家和商人，我必须事先进行计划，作保证，并达成每一阶段目标。我有时也会让科学家停止分析，然后对配方加以改进，达到完美的程度——虽然"够好"的配方就可以了，也能如期完成工作。我工作的不便之处就是我们有时有资源局限性。有时很难劝服高层说我们需要一个新设备或一种特殊产品。我的看法是我们今天投入的每一美元，在明天都要长成十美元。

在这个行业工作最好的一点就是我可以开发产品，帮助人们的生活变得更好。这是莫大的奖励。我工作里有很多很酷的东西——不只是产品，还有仪器和软件。想起我做自己喜欢的事，同时还能让世界变得更好，就会让人兴奋。

典型的一天：

上午 8:00 到办公室查阅邮件和电话留言。

上午 8:15 给监管事务部打电话。我要在 FDA 做新产品备案，剩下的文件还有一些跟进工作。

上午 8:30 到实验室继续做一个新药品的可溶性研究。这个药是用来治疗精神分裂症的。

上午 9:30 MIS 部门要给我们的 Empower 软件程序进行更新。他们出现了一些问题，让我帮他们找出原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上午 10:00　再次迅速地查阅电子邮件。其中一封是监管事务部的通知。FDA 发现我们正在开发的合成代谢类固醇药有一项缺陷。我们为明天下午 1 点安排了一次紧急会议，会上讨论如何向 FDA 回应及改正缺陷。要改正应该不是什么大问题。我们只要用 FDA 所给的参数再进行一次溶解检测就可以了。

上午 10:20　我在网上进行了快速调查，为我们的可溶性研究找了几种相应的缓冲剂。我需要 pH 值在 4.5~7.0 的缓冲剂，且缓冲剂的某些性质可使其在我们设定的参数环境下生效。我为我们还要进行的可溶性检测准备了一份缓冲剂单子。我们会使用各种 pH 值和温度来观察这二者变化对残余盐的影响。

上午 10:30　回到实验室，继续关于精神分裂症药物的可溶性的研究。

上午 11:00　开始对实验室的一名新员工进行培训。我们开始学习质量控制程序和残余溶剂检测。我给她演示了如何撰写结果文档。

中午 12:00　迅速吃完饭，然后去一位部门员工的办公室。我们讨论了一下残余溶剂分析的结果，并计划了明天的实验。

中午 12:45　检查了培训生写的关于上午的质量控制程序的文档，然后把结果转发出去。

下午 1:00　每周的电话会议和员工会议。我们讨论了目前的项目和化验的情况，并对财务信息和其他行政信息进行了更新。

下午 2:00　与 IT 部的系统验证经理一起讨论 Empower 升级问题以及性能资质的问题。

下午 3:00　准备明天的会议，会议要和总监办公室的董事和副总裁一起开。我要更新我所做的五个项目的进度情况。

下午 3:30　再次检查电子邮件和答录机留言。我阅读了仿制药办公室播客上预先准备的材料。

下午 4:00　与工程部会面，讨论了实验室扩建计划。

下午 4:30　回到实验室。我启动了要进行整晚的最终质量控制测试。

下午 4:50　离开公司。去托儿所接孩子们。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

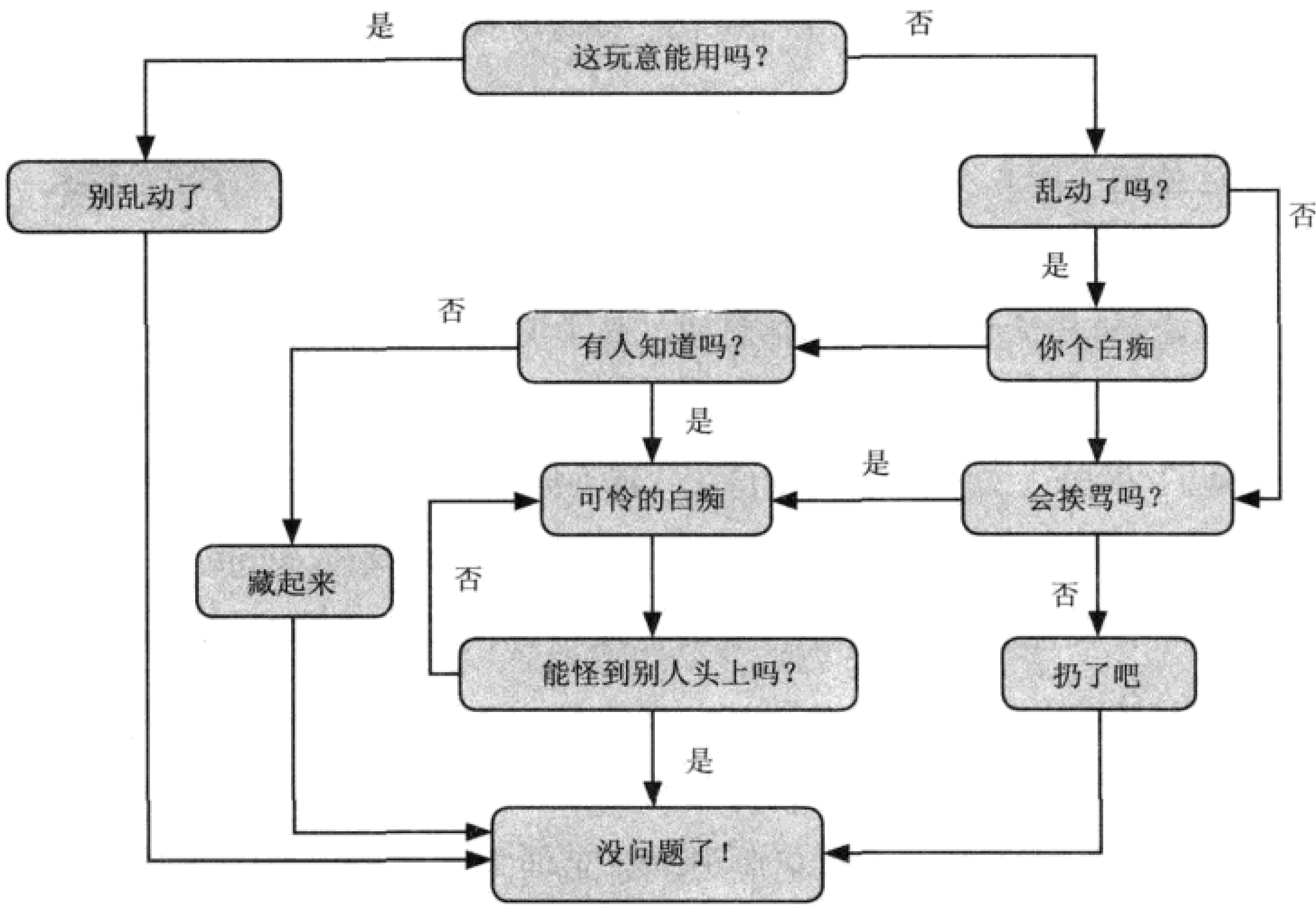


图 11.6 问题解决图。这是 1995 和 1996 年流行在互联网上的一个流程图。

网络资源

麻省理工的开放式课件：http://ocw.mit.edu/index.html

这是为每个感兴趣的人准备的免费教育网站。开放式课件是威廉和弗洛拉·休利特基金会（William & Flora Hewlett Foundation）、麻省理工学院和安德鲁·梅隆基金会（Andrew Mellon Foundation）共同资助的项目。网站上有可供下载的数百种课程和数千篇文章。虽然没有有关研发的专业内容，但却是个可以了解不同领域如何做研究的好地方。上面也有在中国、日本、法国、越南和美国的其他开放课程的链接。

英国工商部：http://www.innovation.gov.uk

这个网站主要提供英国公司研发工作的全面情况，也有其他工业化国家公司的情况。

研发杂志：www.rdmag.com

这个网站为真正的科学爱好者提供了有关各种难懂技术的免费文章。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这本杂志也是著名的研发 100 创新奖（R&D 100）的赞助者和创造者。

决策树：http://www.aaai.org/aitopics/html/trees.html

这是由美国人工智能协会赞助的网站，上面有有关决策树的链接。

爱德华·塔夫特：www.edwardtufte.com

爱德华·塔夫特把复杂的信息通过易于理解的方式表示出来，他在这方面是个天才，《纽约时报》把塔夫特称作是“数据的雷昂纳多·达芬奇”。以上是他的网站，上面提供有讨论论坛，有关他的书的信息和其他有趣的珍闻。

哥伦比亚大学前项目管理网站：www.projectreference.com

上面有大量实用和免费的项目管理、如何找寻项目管理工作和其他资源的信息。

项目管理协会：www.pmi.org

这是项目经理最大的会员制组织。上面为会员提供有资质学习计划、最佳实践研究、调查、出版物、课程和其他资源。

小结

研究与发展是公司增加收入的主要方法之一。在研发上投资明智的公司所获得的利润比不投资的要高。随着时间的改变，研发也产生了巨大的变化。在以前，研发都是在公司内部秘密的实验室里进行的，资金几乎不受限制。现在，研发是在刚起步的小型公司和通过网络合作制完成的。职业项目经理通常通过矩阵式的组织结构主动管理研发。

新型创新可以以新产品、新流程和新业务模型的形式存在。消费者通常会为寻求新创意的营销人员和研究人员提供灵感。

随着压缩新产品上市时间周期变得越来越紧迫，新产品的开发流程也变了。在过去，这个流程是线性的，要进行数年。今天，随着多职能的专家团队一起合作，对从创意到可制造性的各环节进行设计，开发流程缩短了很多。公司内外越来越多的人一起合作开发全新的技术和市场，研发职能再次流行起来了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



12 其他辅助职能

——在公路上，压死一个律师和压死一条蛇有什么区别？

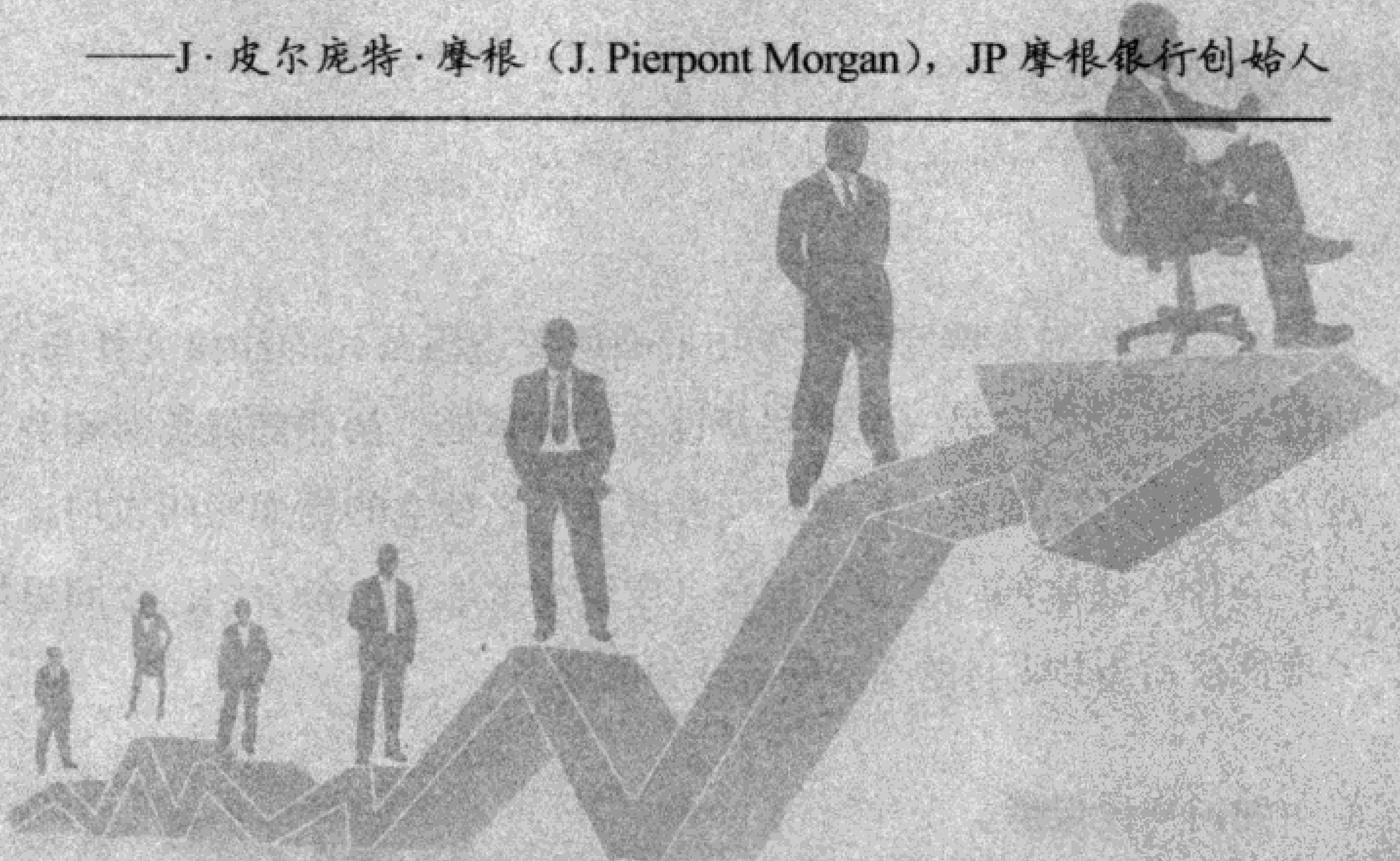
——蛇的前面有刹车痕迹！

我发现随报纸报道而来的一般是入狱判决。

——“希腊人”尼克（Nick the Greek），职业赌徒

我不想雇个律师来告诉我不该干什么，我雇他是让他告诉我该怎么干我想干的事。

——J·皮尔庞特·摩根（J. Pierpont Morgan），JP摩根银行创始人



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

除了在其他章节中说过的所有职能外，因为各公司业务种类不同，所以也有很多重要性不同的其他职能。对在严格受监管的行业中的公司来说，设置一个法律部门很有必要，如公共事业公司（电话、天然气、电力）、制药公司或烟草公司（有很多的诉讼）。很多这种类型的公司也需要有一批游说者，负责与政府和州监管当局以及政客进行沟通，为公司自身的利益而对法律法规施加影响。本章将介绍公司在经营时采用的部分其他辅助职能。

法律

公司的法律部通常全部由律师组成。因为他们都在公司内部（即受公司聘用）工作并只负责公司业务的相关事务，所以被称为“企业律师”。企业律师和外部律师不同，外部律师为独立的法律事务所工作，为多个客户提供服务。由于各种原因，很多原来在独立律师所工作的律师现在来到公司的法律部工作。某些人想做企业律师或其他工作是因为他们愿意从事某一行业或为某一公司工作，而不想在独立的律师所里负责各种案件，他们更喜欢公司里（一般来说）较为轻松的节奏。

法律部做什么？

合同

公司法律部要撰写、审查和批准所有进出公司的法律文件与合同。比如一个公司要在另一个国家开设分支办事处，法律部就要对相关人员进行合同安排。同样，如果公司聘用了一名独立的管理顾问或培训公司与其合作，法律部应该就要起草（或至少批准）一份合同。合同里规定了根据公司为其支付的金额所应获得的服务。

知识产权保护

随着产品价值越来越多地在软件和高科技部件或流程里得到体现，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司必须要找到保护其竞争优势的方法。这是企业律师所要从事的另一项工作。很多公司发现他们不可能独立完成某件事，而是要寻找合作伙伴来生产某项产成品或在某一特定地区销售产品。但是如果这样，他们就要和伙伴一起共享专有信息。企业律师会起草规定伙伴或第三方可接触的信息及如何保护信息的协议。

微软、纳普斯特（Napster）和苹果都曾把大小公司和个人带上了法庭，以保护自身知识产权。公司的法律部通常在这方面要充当先锋，与外部辩护律师在法庭上一起维护他们公司的主张。

辩护

在现在这个诉讼频繁的社会里有一个不幸的事实，那就是因为法律纠纷而上法院的可能性要比 50 年前大得多。某些公司，尤其是大型和知名公司的诉讼很“琐碎”，很快就可以解决了。但是即使是很无聊的法律问题也需要有人来处理。更为严重的法律问题，如因产品故障而导致人身损害的索偿等行为则会十分耗费公司的时间和资产，甚至是声誉。法律部是应付针对公司每项法律诉讼的主力。

公开文件

所有美国的公开上市公司必须要对投资人小心说话（不管是书面的还是口头的）。这在萨班斯·奥克斯利法案实行后显得更为重要。萨班斯·奥克斯利法案更为严格地规定了公司高管的法律合规责任。比如，一位公开上市公司的高管不可以不加思考地说公司业务不错，他认为收益将会增加。这种说法有可能被市场当作事实，从而让大家购买更多的该公司股票，推高股价。如果公司的业务情况与市场预期相符，那一切都没有问题。但是如果公司业务低迷，收益不仅没有增加反而在下降，情况会怎样呢？投资人就会愤怒，控告公司提供虚假或有误导性的收益前景信息。公司的法律部要保证高管不会说出或写下将来对他们自己不利的事情。

上市公司要制作大量的法律文件来满足除投资人外，还有监管当局

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和政府机构的需求。法律部在做必要的年报、季报、10K表格和其他大量文件的时候起着非常重要的作用。任何情况下，企业律师都必须要检查出版物和公司网站上的文字。

许多公司都要与分析师举行“电话会议”。分析师一般是在大型银行或共同基金工作的，负责了解他们所跟踪公司每一个细节的投资专家。多数情况下，公司的CFO、CEO或二人要共同举行电话会议，讨论公司的业务情况及对未来的看法。可以肯定的是，企业律师在这些电话会议前肯定都和高管讨论过了。

高级管理顾问

一个好的法律团队可以帮助CEO和高管根据某种情况下的业务逻辑，并从法律的角度来做决策。许多想要向全球扩张的公司都会在如印度尼西亚等陌生的新地方挑选合资伙伴。法律团队要帮助公司撰写一个合伙协议，从而让双方均能获益。或者如果公司想要以技术授权的方式来更迅速地获得市场份额，法律部通常要参与授权协议的协商。

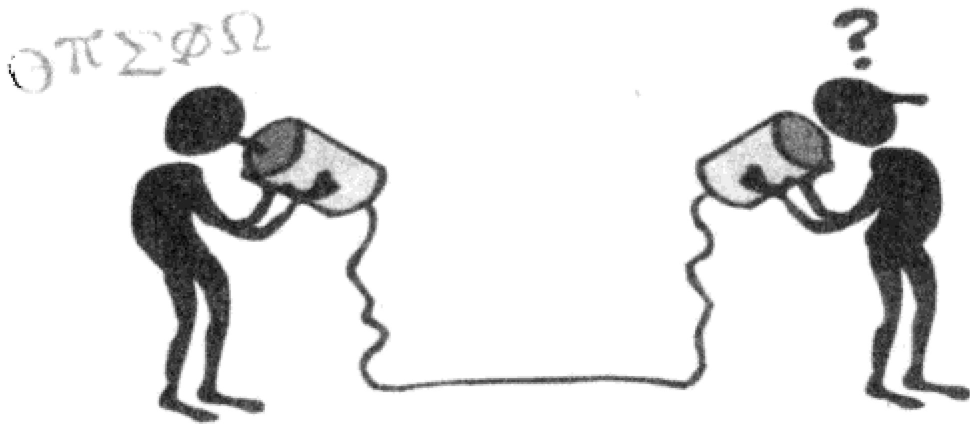
法律部为什么重要?

许多商务人士都把法律部当作是掩盖罪恶的“遮羞布”。从某种意义上来说，这是一个过时的观点。高级的公司法律部是商务人士的伙伴，一般直接汇报给业务单元的主管且是管理团队的一部分。因此，他们要提供下列服务：

- 在业务交易完成之前提供建议；
- 具有威信，适度保证高管做出正确的决策；
- 协助起草合资公司、特许经营和授权协议；
- 保护知识产权、商标权和版权；
- 对诉讼进行辩护；
- 在与行业监管当局、政府机构和其他公司的律师交涉时，要有具备商业头脑的协商技巧；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 指导高管在特别敏感的场合下什么该做 / 说和什么不该做 / 说；
- 防止商务人员做蠢事。



传播

传播职能有两方面：对内和对外。我们将在本节后部分介绍这两种职能。大公司通常都有专门的传播部门，根据对公司业务的重要程度，工作会向 CEO 或 COO 汇报。在某些公司，传播职能存在不同部门——法律部、人力资源部、投资者关系部等。在小公司里，传播的职能可能集中在一个或两个人身上。他们或专门从事此项工作，或兼任其他工作。在今天的网络时代，传播职能也负责为公司的外部网站和内部网络设计并提供内容。

内部传播

内部传播职能负责给员工、供应商和其他合伙组织提供信息。信息的形式多种多样，可能是时事通讯、公司使命说明书、公司价值与战略说明书、新政策、新产品、新计划、新合作安排、电子邮件、CEO 的视频或播客、内部培训机会、职位招聘和其他通知。

内部传播之所以重要是因为它可以为组织定基调，并在公司文化里扮演重要角色。而且，内部传播也是一种让大家知道他们部门以外的事的有效方式。

外部传播

外部传播职能——又称公共关系或企业关系，服务的是投资人、环

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

境保护主义者、政府、社区和媒体等公司外部的利害关系人。外部传播职能要负责对外树立公司的形象、价值和存在理由。当《60 分钟》节目的主持人来到 CEO 的面前，问他公司为什么要污染某一条河的时候，他需要有个人教他如何以最恰当、最有效的方式回答问题。

外部传播在树立公司形象，让公众了解公司会做什么和不会做什么方面十分重要。巨型石油公司花费大笔的金钱做广告，告诉大家他们是多么地热爱环境，而且又是多么地努力保护环境。有意思的是（因为受到了许多的起诉），大型烟草公司花了很多钱来劝人们不要吸烟。

投资者关系

投资者关系部负责分发监管条例所要求的信息（如年报、10K 和其他法律财务文件）。部门同时也向投资人发放代理和会议通知。如果公司有一项股息再投资计划，投资者关系部就要负责协调。投资者关系部也要举办每季度的“分析师电话会议”。在会上，CEO 或 CFO 要对金融分析师们解释公司目前的情况以及对未来收益的预测。

公司治理

有时候，投资者关系部的另一项任务是告知公众公司治理政策（或在某些情况下解释为什么 CEO 的薪水那么高）。公司治理也包括就公司的员工行为规范和道德政策、设立公司的条款和法规以及董事会成员任期政策和选拔政策进行沟通。

企业社会责任

因为公司大小不同，投资者关系部有时也要负责澄清公司的企业社会责任政策和活动。这包括撰写文件说明公司如何削减工厂的有害排放物（二氧化碳、一氧化二氮等）以及如何控制温室气体排放量（公司车队使用生物柴油）。比如 IBM 就有一个新计划：为了解决数学和科学教师短缺问题，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

IBM 帮助离职员工变成教师。如果公司很大，企业的社会责任计划就可能会由卫生、安全和环境职能，公共事务职能或公司传播职能负责。

公共事务

这个部门有着多种名称：公司事务部、政府事务部、对外事务部和政府计划部等。公共事务部的主要职责有两方面：首先，部门代表公司与政府沟通，对政策讨论和法律提案施加影响。其次，把公众对公司的观点及有关活动告知高管。公共事务部关注的方面有：

- 政府的立法与监管规定（提案、现有的和修改中的）；
- 当前的事项，比如当要求就某事（如公司治理、移民问题或中国的自我审查政策）在国会面前作证时；
- 安全——犯罪、计算机网络、军事防务、民事防务、灾难预防等；
- 公共卫生；
- 污染、排放控制、开发权转让；
- 知识产权；
- 税收政策；
- 关税立法与实施、贸易限制、海外市场准入。

可以想象得到，大型公司的公共事务部有着许多围绕政治权力转的说客。但是部门同时也要制作“白皮书”。“白皮书”是就公司在每件事立场的声明文件，通常可以从公司的网站上下载。

卫生、安全和环境

这个部门负责的事项很多。根据公司的大小和行业不同，这些职能可能都存在或都不存在。卫生和安全等职能通常都被划分到运营或生产的领域里。环境可能是个重要的职能（如果你是 BAA 那样的机场运营商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或一家石油公司)，重要程度中等的职能或根本不存在。IBM 有个很大的环境部。他们负责为公司制定政策（如回收零部件）和为公司建立气候变化影响的基准。

卫生和安全部一般负责工作场所上的问题，并且向员工宣传危险意识和避免事故的发生。这个部门的人员的职责不只包括预防被纸割伤等问题或工厂事故。他们也要建立安全指导方针。如果供应商要向公司出售东西，那每个供应商都要采用并同意遵守这个方针。

质量

随着全面质量管理运动和丰田生产系统的出现，质量在 20 世纪 80 年代获得了关注。很多公司都意识到，如果它们在生产时可以一次达成并在产品设计和开发中遵守质量标准，它们不仅可以节省大量成本，同时高质量也可以取悦客户。所以很多公司都设立了“质量”部门，以便从别的公司那里学习最佳实践,并在公司内宣传“质量无处不在”的思想。

质量部门制定标准，让公司的供应商在交付产品的时候遵守。这通常被称为供应商质量管理系统或质量信息网络。供应商在被批准之前必须同意遵守这些由质量系统文件规定的规则和流程。

因为公司大小不同和对质量的重视程度不同，所以质量职能可直接汇报给 CEO、给某一辅助职能或制造等运营单元。

客户维护

你曾经在拨通大公司客服电话之后仍感到困惑不解吗？其实你只想为某个普通问题找个简单的答案。有时候你想跟个真人说话，而不是在电话上来回按键。客户维护部（又称客户关怀）是个较新的职能。该部门是为了从客户的角度出发，了解与公司进行交易的感受是什么。客户维护看起来不必要，在忙于经营时，许多大公司甚至都忘了他们为什么而做。客

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

户维护人员通过为客户提供他们使用并喜欢的产品和服务来提高客户满意度，同时通过诚恳和透明来赢得客户的忠诚度。太阳电脑有个首席客户维护代表，他的职责是“在公司内部放大客户的声音，并通过推动可持续性的流程为太阳公司的领导和网络计算技术创新增强客户第一的理念。”[1]

一位企业事务部主管的一天

凯思琳·林纳翰（Kathleen Linehan）
奥驰亚集团，菲利普莫里斯国际（Philip Morris International，Altria Group）
企业事务部——中东欧、中东和非洲
副总裁（退休）

当我被告知要从华盛顿特区搬到瑞士洛桑时，我正处于事业巅峰时期。那时我是华盛顿特区办事处的主管，负责为菲利普莫里斯的食品、啤酒和烟草公司在联邦政客面前游说。我的工作是当公司的耳目，打探美国政府的最新政治动向。我必须要让我们的纽约总部随时了解当前的政治趋势并为我们的高管在公众面前树立形象。但是我也必须完全了解公司的业务、业务的前景以及我们的运营主管所要了解并支持、反对或敦促修改的法律。《财富》二十五强中是华盛顿办事处主管的女性很少，我是其中之一。我喜欢跟政府打交道，组建团队制定立法策略，与公司管理层沟通，判断参与者、敌人和盟友以及拉选票等工作的工作强度。我们办事处做了大量工作来获取高管的尊敬，这对任何公司的华盛顿办事处来说都是成功的基础。我们与他们定期沟通，把他们带到华盛顿来与政府当局和国会议员会面。

我在华盛顿特区长大并在那里上学。我很喜欢去国外旅游并了解当地文化。在高中的时候，我作为交换生去了巴西。我的大学三年级是在西班牙的马德里大学读的。在大学二年级时，我在瑞士一个度假酒店里

1. 玛丽萨·彼得森引自 2002 年 7 月 31 日 Sun 计算机公司的新闻。（http://www.sum.com/smi/Press/sunflash/200-07/sunflash.20020731.4.xml）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作服务生。巧的是我还在蒙特勒皇宫酒店（Montreux Palace Hotel）负责制鸡尾酒。25 年后，还是在酒吧旁边的这个酒店，我以菲利普莫里斯新任企业事务经理的身份出现。真是世事轮回啊！

在取得法律学位后，我在国会工作过一段时间，之后成为了一个大型石油公司的说客。后来我到菲利普莫里斯工作，一级一级地干到了华盛顿特区的办事处主管。

然而，在一家知名度很高的公司作华盛顿办公室主管很难，而且极具挑战性。欧洲的工作更为复杂，也更有趣。我很高兴我来到欧洲从事这样一份不寻常的工作——尤其是对一个不知这段经历会如何与众不同的美国人来说。

在我刚到瑞士时，企业事务职能并没有和业务职能很好地整合在一起。前者的主要工作与业务不协调，整个职能都需要重组。我的职责是负责中东欧、中东和非洲所有的企业事务。我负责的地区有 30 个主要市场（国家）。我必须要保证每个国家的团队都熟悉当地的法律、立法行为和监管行为。和在华盛顿一样，我要把菲利普莫里斯在公众中的形象——尤其是公众对烟草的态度传给洛桑和每个主要市场的高级管理层。

这个工作很不错，但是学习的过程简直令人难以置信！虽然我在欧洲旅行过很长时间，又在海外留学过，但是这些对我必须要做的文化“转型”一点帮助都没有。我在 1995 年离开美国时，烟草公司正面临着大规模的集体诉讼，众议院和参议院无数的听证引发了参议院的立法之争，导致了极具破坏力的媒体报道。（记得所有的烟草公司高管们公开发誓吸烟不会成瘾吗？）克林顿总统为烟草公司增加了赋税和监管力度。

柏林墙倒塌后数年，我到了欧洲。我们大多数欧洲经理一开始的态度是：“欧洲不一样，美国的律师们都爱惹麻烦。美国的问题在这里不会出现，因为我们欧洲人非常实际。”坦言之，如果我是他们管理层的一份子，我也会这样认为。但由媒体、政治和那些小律师们就“年轻人吸烟”所创造出来的“完美风暴”引起了公众的愤怒。此外，烟草业对这些公众态度的不理解以及不能把其身份和行为对应起来的做法更是火上浇油。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可是公众的负面意见不只局限在美国。健康意识跨越了实际的和虚拟的边界。我的职责是指出这些问题是全球性的，越快解决越好。欧洲人相信一国不应该把“人身自由”按照“好管闲事的”美国那样来解释。此外，欧洲也不是诉讼文化遍布的地区。他们认为美国人已经丢失了个人应对其行为负责的意识。

烟草业的文化趋势就是为一切而争——任何营销和广告限制、吸烟限制、税收的增加等等。可是20世纪90年代的大爆发唤醒了美国这一行业（就像许多“大爆发”唤醒了石油等其他行业一样），迫使其接受公众审查并务实起来。这种方式应该推行全球。公众对吸烟限制的需求和防止青少年吸烟的营销和广告限制应该得到满足。欧洲的经理们听了。他们明白要先行一步，并主动解决公众所关心的问题。可是当然，把麻烦都推到美国的诉讼律师和政治系统上也很容易。

这份工作需要经常在外出差——大概占了一般的工作时间。我在波兰、俄罗斯和捷克共和国这种刚开放了西方业务模式的国家工作。我们有着很多渴望学习的年轻员工。我们给他们进行管理、公共事务战略和沟通的培训。我们的目标是在公司有业务的每一个国家里，都要有最资深的企业事务员工。我们组建了一个企业事务部门，他们不只知道公众和精英对我们公司和产品的看法，还要和管理层一起把公众的观点转化成行动。

一开始，我们播放了美国反烟草游行和反烟草辩论的影片。经理们不会相信这种事会在他们的附近发生，直到他们在自己的电视上看到了类似的反烟草游行遍布全欧洲。然后欧盟开始和成员国一起采取行动。这很重要。随着苏联的分裂，中东欧国家并没有广告和营销方面的确定法律。现在这些想成为欧盟成员国的国家希望效仿西方，他们在本国的法律符合欧盟规定后才能加入欧盟。中东对反吸烟潮流也很敏感。

我们开始在主要市场做调查，了解大众对吸烟的看法。我们发现这里的态度和美国公众的一样。让我们公司某些人感到惊奇的是，这里的人也称吸烟可以成瘾，在公共场合应该有吸烟限制或禁烟令，应该禁止向青少年兜售香烟，各国也应制定并实行最低吸烟年龄标准的法律。所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以在布达佩斯、莫斯科或特拉维夫大街上的普通人也和克利夫兰普通人的想法一样，好啊！

菲利普莫里斯比较特殊，因为我们是唯一一家有海外业务的美国烟草公司（其他公司都把其海外子公司卖掉了）。此外，我们在海外的主要对手是国有烟草公司或如BAT（英美烟草）等的欧洲跨国公司。在海外竞争时，我们基本没有遇到美国集体诉讼或严重的媒体运动。在摇滚音乐会上发一些香烟试用品是普通的商业惯例。菲利普莫里斯支持在全球禁止发放“试用品”（发放免费的香烟），因为这些烟有时候会落到的孩子手中。虽然只有我们采取这样的措施并没产生太多效果，但我们仍希望竞争对手能够明白发放“试用品”的行为并不明智，而且也并非公众所愿。

我们海外的管理人员确实格外出众。他们一直可以适应商业环境的不断变化，那些高明的技术也帮助了他们应付这里“把美国当作焦点”的问题。他们开始认识到美国的问题也是波及到他们自己国家和欧盟的全球性社会问题。我们为管理层所做的最重要的事或许就是为他们提供了大量详细的国内吸烟调查，然后让他们观察一直符合调查发现的焦点小组（我很惊讶）！这些技术和营销研究与分析类似，因此可以为直线管理层所用。

要做改变很难——各行各业都有很多阻力。但是能够亲身看到以自由的焦点小组形式而存在的改变，这要比成堆的数据或无数个企业事务演示要有意义得多！即使我自己有时也会惊讶地看到在海外的大街上，某个人可以如此深地体会到吸烟给健康所带来的危害。我们在这类会议上制定一个2~3年的改善公众观点的战略计划，并就菲利普莫里斯首先要为立法所做的事达成一致。最后由管理层做出决策。我们找出如何做才能满足这些需求，如支持吸烟限制或禁烟，并保证公司的政策不会采取某些营销和广告手段，从而避免让香烟落入未成年人手中。

你要积极响应管理层的需求，在改变的同时与其保持良好关系，通过培训保持企业事务人员的专业性，并确保他们关注市场中的重点。在迫使品牌经理增加销量方面，我们和直线管理层的负担一样重。对变化中的企业环境进行响应是管理层的责任，而且这种环境可以对各种边界

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进行测试——文化边界、地理边界和道德边界。

要在企业事务里谋得职位，你需要有下列特点：

- 良好的沟通技能——写作、交谈、尤其是倾听。在写作和交谈的时候，你必须做到清晰明确；
- 了解立法和监管流程；
- 很好的外交和交际能力；
- 专注、动力、能量和适应性；
- 良好的时间管理和组织技能；可以作代表的能力；
- 战略性思维；
- 主动与坚持；
- 有精力做各种社会活动也是一点。

总而言之，这份工作是个很好的经历。它让我明白了典型的美国风格和商业惯例并不一定在海外适用。外国经理通常可以教给你更多！在你理解这点之前，最好先倾听并仔细观察 6~8 个月！你要知道每个国家都有自己的政治文化和做事方式，而且你绝对要尊重并遵守国外的管理制度此外，即使有地域相似性，你也应独立地看待每个国家，而不能简单的认为整个中欧都是一样的。我确实犯了一些错误，我也希望能从错误中学到东西。改正错误，获得更好的结果。

典型的一天：

上午 7:00 开车去上班，给特拉维夫办事处打了一个电话。我想在我企业事务主管在登上去巴黎的飞机之前和她见面。

上午 7:30 在办公桌前查阅纽约和华盛顿办事处隔夜发来的邮件。我问了他们美国几个城市对一系列吸烟禁令所采取的立法和公民投票的详情。

上午 8:00 每周的员工会议。我们回顾一下主要市场中的重要立法行为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以及我们各国团队所做的响应。我们也回顾一下即将对企业事务市场主管所做的媒体培训的议程。我们必须开始准备为CEO所做的年度演示。

上午 10:00　与我们在摩纳哥的公司进行电话会议。我们正在主办一个妇女读书活动，让大家注意到在较低收入国家里，不是所有的妇女都可以上学。我们在所有的市场都从事着特殊事业，这是因为我们想要回馈社会。

上午 10:30　与中东地区副总裁会面，他要在总部逗留几天。我和一些洛桑的员工一起研究他所在地区的某些立法问题和某些公共事务计划。他或许想要在自己的市场里用到这些东西。我们告诉了他美国的最新消息。

中午 12:00　和纽约的企业律师一起吃午餐。我们讨论了目前的诉讼问题及其对公司未来的影响。

下午 1:30　与洛桑办事处的营销副总裁会面，讨论青少年吸烟问题。这件事现在比较热门。他想让我在他的区域营销年会上做一个演示，并找一些最新的欧洲反吸烟活动视频。

下午 2:30　与我的区域老板会面。他教会了我很多有关给管理层做演示的技巧：要非常集中、非常清晰、突出重点。

我需要花点时间来研究预算，而不要总是把去年计入预算而没有花的钱拿来！我们要对资金的使用特别小心。我的老板和很多直线经理一样，把企业事务当作是“成本中心”。因此，他要求我们为业务增加价值。我们正在为业务增加价值，但是如果你不给钱，又说别人不想听的话，比如“我们必须放弃某些营销方式”，那就需要时间才能做到。但是他比较健康的怀疑主义可以帮助我们了解到什么事对管理层重要，并帮助管理层明白政策问题是如何影响业务的长期发展的。

下午 3:30　与我们布拉格团队进行电话会议。他们在数个市中心酒吧里启动了一项公共事务计划，在那里划分了禁烟区和吸烟区。我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做这项计划的目的是告诉酒吧老板们，如果他们把吸烟者分开，他们不会丢失客户，而且事实上还会吸引更多的不吸烟客户。

下午 4:00　与我的传播主管会面，检查一下我们的危机管理培训课程。我们会为 14 个市场里的高管举办这些课程。我们设计了一个简明的危机管理手册，手册共有四页。手册里一步一步地说明了在危机中要做什么，也可以很容易地翻译给工厂的工人看。这本手册是我们培训计划中角色扮演练习的基础。

我们已经遇到过必须要在某些东欧国家做危机管理的局面。这些事件（谢天谢地，结果还好）促使我们要在总部和各市场的管理层中“制度化”此流程。

下午 5:00　我坐车去日内瓦机场。我要到布加勒斯特与罗马尼亚、匈牙利、捷克共和国和波兰的管理层会面。我的部门成员在随后几天要与每个国家的业务代表进行半天的会议，讨论我们在市场调查和当地焦点小组中的发现。看看他们的反应应该会很有趣！

小结

除了在其他章节中所描述过的职能外，大部分的公司都有其他辅助职能，它们对公司运营来说很重要。法律部一般是最大的辅助职能。法律部要负责保护公司和高管免受麻烦。但是法律部也要负责保护自有技术和知识产权，并在公司遭到起诉时提供辩护。法律部也和企业事务部和传播部合作，对向投资人和外部利害关系人传达的信息进行协调。

因为公司所处的行业不同、运营环境不同、规模和关注点不同，公司里也会有其他一些辅助职能。这些职能包括卫生、安全和环境，客户维护、公共事务、质量等等。

每一职能都对公司成功实现其主要目标——满足客户并获得收益来说十分重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附录：工作/职业培训及资源储备



所有的图书馆都会收藏与事业、职场指南以及如何求职有关的图书。本章的目的并不是要对这些做一全面介绍，而是为了让你大概了解一下在追求事业发展的过程中你究竟需要思考些什么，如何才能找到一份理想的工作，如何利用因特网获取更多的信息。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自我评价

如果你已经决定要去某个企业工作，那么你是否确定这里真的是一个适合你的地方？你已经对它进行了理智的逻辑分析？你性格外向？你可以在极短的时间内理智地做出决断，且不会因此而失眠？你是一个数字天才？你对权力和金钱充满渴望？如果你对其中任何一个或所有问题的回答都是“不”，那么别担心，开心点。你不需要为了进入某个企业而故意显得独立特行，实际上若想成功，你需要的是脚踏实地努力工作和对自身优缺点的理智认识（这些是很重要的），以及如何与各种类型的人和睦相处快乐工作（如果你以前不擅长的话）。如果能找到一个优秀的倾听者或交流者，无论是书面上的还是口头上的，都会对你有所帮助。而且最后，高学历会成为你的优势。

除了上述这些原则，你还应该考虑一下哪些事情是你真的喜欢。如果你喜欢数学擅长解题，那么会计或金融会是个不错的选择；如果你喜欢解决问题，而且总会想出一些与众不同的有创造性的方法，那么你或许应该考虑一下做研发；如果你与人交往游刃有余，又生性开朗乐观向上，那么你做销售或许会有极好的发展；如果你胸有韬略，能让人们主动购买你的产品，那么你适合做营销策划；如果你逻辑思维缜密，且文笔不错，那么你可以尝试一下与法律有关的工作；如果你喜欢隐藏在幕后，但又希望能从每一件事务上看到你的“痕迹”，那么你应该去做人力资源；如果你是一个天生的领袖人物，那么从事组织工作是你攀升职业巅峰的唯一途径，若能掌握一份优秀的管理培训计划，再进入一家不错的公司，会为你提供一个良好的开端。

这里有很多资源和问卷，它们可以帮你明确引导自己的兴趣。大多数学校和学院的职业中心都会为你提供一个良好的起点。网上的调查问卷也可以考虑，有些问卷确实做得很棒，但是有些虽然免费却要求在第一次使用时必须注册，另一些则要求预先支付一定的费用。下面列出几

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个网址仅供参考：

Career Key:http://www.careerkey.org/

该网站提供了一个全面、专业的高质量测试系统，它可以帮助人们决定哪些行业是值得研究的。

Quest Career Center: http://www.questcareer.com/career_assessment_resources.html

Career test: http://www.careertest.us

Which Career.com: http://whichcareer.eak/>com/cgi-bin-wc/from.pl ? from=Go23

排名前25位的商业本科课程

1. 宾夕法尼亚大学（沃顿商学院）——宾夕法尼亚，宾夕法尼亚州
2. 弗吉尼亚（麦金泰尔）——夏洛茨维尔，弗吉尼亚州
3. 圣母大学（门多萨）——南本德，印第安纳州
4. 麻省理工（斯隆）——剑桥，马萨诸塞州
5. 埃默里（戈伊祖塔）——亚特兰大，佐治亚州
6. 密歇根（玫瑰）——安阿伯，密歇根州
7. 纽约大学（斯特恩）——纽约
8. 杨伯翰（马里奥特）——普罗沃，犹他州
9. 得克萨斯（麦库姆斯）——奥斯汀，德克萨斯州
10. 印第安纳（凯利）——布鲁明顿，印第安纳州
11. 北卡罗莱纳（凯南－弗拉格勒）——教堂山，北卡罗莱纳州
12. 加州伯克利大学（哈斯）——伯克利，加利福尼亚州
13. 乔治敦（迈克·当那）——华盛顿
14. 康奈尔——伊萨卡，纽约
15. 华盛顿大学（奥林）——圣路易斯，密苏里州
16. 卡内基·梅隆——匹兹堡，宾夕法尼亚州
17. 迈阿密大学——（法莫尔）——牛津，俄亥俄州
18. 里海大学——伯利恒，宾夕法尼亚州

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

19. 维拉诺瓦大学——维拉诺瓦，宾夕法尼亚州
20. 南方卫理公会大学（考克斯）——达拉斯，德克萨斯州
21. 南加州大学（马歇尔）——洛杉矶
22. 伊利诺斯——乌尔班纳——尚佩恩，伊利诺斯州
23. 波士顿大学（卡罗尔）—波士顿
24. 威克森林大学（卡洛维）——温斯顿-塞勒姆，北卡罗莱纳州
25. 里士满（罗宾斯）——里士满，弗吉尼亚州

来源：商业周刊，2006 年 5 月 8 日

职业基本知识

虽然问卷调查的结果显示你会是个好会计，但你对此却依然没有信心？（毕竟，你骨子里确实是个幽默的人！）接下来到下面提供的各个网站浏览一下某些工作的具体信息吧，这里资源丰富，各项职位所要求的工作技能、哪些行业会成为日后的热门产业、你能赚到多少、你预期可以获得的工作环境等等应有尽有。

起点

劳动统计局：http://www.bls.gov/oco/

你会在这里找到《职业展望季刊》，它是一本颇有价值的求职指南，内容涵盖了所有商务领域中不同类型的工作信息。它描述了不同资质的人适合争取的最佳职位、工作的要求、该领域预计的增长及需求情况、平均工资水平、甚至还包括你希望获得的工作环境的类型。

其他

Vault 网站：www.vault.com

这是一个包含了无数行业、薪水、职位、面试资料等众多信息的巨大宝库。大部分信息可随意浏览，但有些只有会员才能看到。该网站有个栏目叫“生命中的一天……”，目前它已经介绍了数百名从事不同行业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的人。从中你可以了解到他们每天都在做些什么。

蒙大拿大学职业中心：http://www.montana.edu/~wwwcp/tips.html

该网站提供了许多关于求职、面试、礼仪等方面的免费建议和信息。有些链接会使你直接进入猎头公司的网站，他们会以工作为诱饵让你支付一定费用。

美国劳工部：www.dol.gov

这是一个大型网站，上面提供了大量关于工作、薪资标准、法律法规等方面的免费信息。你正在找寻的答案可能就在这里。

美国职业信息网：www.acinet.org

它其实是 Career One Stop 的一部分，并且接受美国劳工部的赞助。可提供国内、国际就业信息。这里有很多工具，还有专门为学生设计的模块，帮助他们获取劳动资质证书、联邦培训计划、其他工作视频等有关信息及资料。

一站式训练：www.onestopcoach.org

它也是Career One Stop的一部分，你可以把自己的简历粘贴在网站上、寻找有高增长潜力的行业、查询必要的知识与技能、或其它更多资讯。

工作档案：www.jobprofiles.org

这是一个由非盈利性机构创办的网站，致力于提供“行业相关经验，并鼓励新人入行……有经验的工作者会在这里分享他们的前进动力和基本技能，同时向刚入行的新人提出中肯的建议。”你可以看到从事各行各业的人在这里完成的问卷。他们在里面描述了自身的工作状况、优缺点、以及鼓励他们前进的动力。虽然网站更新的速度稍慢，但里面的档案还是很有价值的。

试用工

另一个有助于了解某项工作或某个行业的方法就是做试用工。做试用工也有几种不同的方式。所有不需要经验的暑期工作提供的都是入门

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

级岗位，很少会向你详细介绍具体的工作方法，但可能会让你有机会获得一些额外的工作技能。不过你可以充分利用好这些机会，尽量多问些问题（千万注意不要干扰到其他人的工作）。试着去了解一下与你一起工作的人，他们对这份工作的哪些方面表示喜欢或者不喜欢，哪些技能是做这份工作的必要技能。知道哪些工作不适合自己与找到一份自己喜欢的工作同样重要。或许你喜欢鱼饵，那么可以在拥有湖泊或河流的小镇附近售卖钓鱼指南或经营一家鱼饵店。下面的内容将介绍一些用来了解具体工作的其他方法。

实习生

如果你幸运地在自己中意的单位实习，你就有机会在实践中边做边学。许多公司都会提供暑期实习的机会，有些甚至会帮你过渡到管理层。有些学校与公司之间进行合作，会推荐一些出色的学生担任某些职位。实习生的缺点在于这些职位往往是不付薪水的（或者只付一点点）。有些单位会把实习宣称为了解行业的机会，实习生则有可能成为未来的员工，但实际上只是他们为了获取短期免费劳动力的手段。

下面的网站可帮助学生们与公司联系申请实习。

新星实习：www.rsinternships..com

网站提供的实习岗位数量多范围广，有些岗位来自公司，有些则来自非盈利性基金会或政党的基金会。你可以把简历传到网上，上传之后仍可进行修改或维护，并与公司联络寻找实习机会。

国家实习生在线：www.internships.com

该网站号称世界最大的实习网站。它在线销售工作指南。只有与网站有关联的大学的学生才可以进入该网站。

美国实习：www.internships.wetfeet.com

美国实习宣称他们拥有全美最完善的实习资源。很多内容需要密码才可以观看，但通过一些大学和法学院的电脑亦可观看到。

实习计划：www.internjobs.com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它是 aboutjob.com 的附属子站。

加州大学欧文分校：www.cie.uci.edu/iop/internsh.html

这里提供许多在海外实习或学习的网址。如果你对国际企业有兴趣，那么这里是个不错的选择。但它不对加州大学欧文分校以外的人提供帮助。

海外实习：www.internabroad.com

这里的信息不仅限于海外实习，还包括教育机会、语言学校、国外教书、生态旅游及其他特定旅游线路的信息及提示。

工作见习

工作见习是一种通过观察其他人工作而进行学习的方式。见习期间要像影子一样跟随工作人员。你要整天跟着他们四处转，观察他们都在做些什么，倾听他们如何与其他人沟通，观察他们的表情及处理问题的方式，从你跟随的人身上你能够学到很多微妙的东西。最佳的见习方式就是向一个你认识的人提出申请是否可以跟随他或她一个完整的工作日。这是一个了解工作的极佳方式，如果你喜欢某项工作或某个公司，你可以观察一下他们一般聘用什么类型的员工。下面是一些见习的技巧：

1. 发挥你的创造力。你可以尝试多种不同类型的工作。你母亲有开花店或者搞室内设计的朋友吗？你的叔叔在建筑公司工作吗？你所在的城镇里有动物园或剧组吗？打个电话询问一下，大多数人都乐意帮毕业生找工作。毕竟最糟的状况也不过是被人回绝而已。
2. 穿着得体。如果你要从事的是办公室工作，千万不要穿牛仔裤和T恤衫。尽量穿与其他同事穿同样风格的服装（套装或商务便装）。如果见习生要在马厩里工作，那么你的穿着要显示出你已经做好了打扫马厩的准备。任何时候只要有疑问就一定要问个清楚。
3. 守时。带你实习的人是在帮你，因此千万不可以让人久等。
4. 带上一支笔和一个笔记本，随时进行记录。
5. 见习结束后，别忘记准备一封感谢函（最好是通过平信邮寄的手写函）。这会让其他人感受到你的诚意，它还会帮你建立起一座沟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通的桥梁（特别是当你希望在这里找到工作的时候），总之这是一个值得保持的好习惯。

下面给出的网页中提供了关于见习的信息。

虚拟见习网：www.virtualjobshadow.com

雅虎！ 见习工作：http://hotjobs.yahoo.com/jobs/VA/Shadow/Internet-New-Media-jobs

经典职业生涯：www.quintcareers.com/job_shadowing.html

职业访谈

职业访谈是了解职业的另一个方法。它对工作的了解程度不像工作见习那么全面，你可以要求与某些工作人员进行 30~60 分钟的谈话，就与工作有关的问题向他们提问。任何人只要他愿意向你介绍他的工作就可以成为访谈对象。许多经理级的人物因为工作繁忙很少会接受访谈的邀请，但你若能表明正在做与企业、工作或行业有关的研究，那么有些经理人可能会抽出一些时间来接见你。见习时的许多技巧也适用于职业访谈。例如待人要彬彬有礼，对他人的时间要有意识等。提出的问题要有一定的见解，不要问一些在公司网页上就可以查到的内容。可以问问访谈者，他们取得今天的职位主要依靠什么、他们认为目前的职位好在哪里又差在哪里、他们面临哪些挑战、你如果想获得类似的职位需要具备哪些技能等等。当然，记得在访谈结束后要发出感谢函。

导师与网络

多项研究显示，得到过指点的领导者与从未得到指点者相比，在商务方面往往会有更佳的表现。一个好的导师会把你“保护在他 / 她的羽翼下”，并且授你以利器。他 / 她能为你答疑解惑、提出建议和忠告，还能让你开阔眼界，条理清楚地处理日常事务。无论你年老还是年轻，导

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

师都是必不可少的。只有在两人自愿且互利的基础上才能建立起最佳的师生关系。导生（请不要认为这是个排版错误的名词，导生指受到指导的学生）获得的利益将是巨大的。导生从导师那里获取的不单单是经验，他的人生和事业都会因此而更上一层新台阶。人的生活和工作总会面临着无数的挑战，能有一个值得依赖又有见识的指导者随时指点实为幸事。站在导师的角度，因被人信服而请求他或/她指点迷津的行为也会使其从中得到满足，因此他们很乐意与年轻人分享自己的经验。

相互的信任和尊重是保持良好师生关系的重要标志。可以从你认识的成年人中找到适合的导师。要寻找那些人生经历丰富，而且所从事的工作恰好是你感兴趣的领导者为师，当然前提是人家乐意与你分他的享经验。指导本身是要耗费时间和精力的，因此选择导师一定要慎重。开始的时候你可以先请教对方与工作有关的问题，以及面对挑战要如何应对，以此加深了解。优秀的导师会同时在工作和生活两方面为你提供帮助。日后随着时间的推移师生关系自然会建立起来。

导师还可以帮助你建立起自己的人际网络。专业网络和社交网络就像计算机网络一样把有关的人联系在一起。老话说的好，“朝中有人好办事”，在找工作的时候更是如此。人际网络是求职的利器更是工作的法宝。（许多女性管理者经常会忽视人际网络的建设，这往往成为影响她们进入公司高层的障碍。）企业的管理者如果需要招收新员工时，会对经人介绍而来的应聘者更加重视，相比之下一张陌生人提交的求职信会显得苍白无力。（认为本文作者收到“日常生活每一天”栏目寄来的所有信件时会有什么想法？）

文中介绍的网络将帮助你发展师生关系，但维持正式的师生关系才是真正的难点所在。他们将帮你建立有助于开展商务或入行发展的人际网络。

下面列出了一些与指导和网络有关的网址：

www.mentorsinc.org：这是一家设立在华盛顿的导师公司。

www.mentoringgroup.com：指导集团。

www.mentornet.net：这是一个专门为科技领域的专业人士提供服务的网站。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

www.menttium.com：这是一个旨在帮助女性管理者在本公司或其他公司联络导师的机构。

www.ormentors.org：俄勒冈导师。

www.deca.org：DECA 是高等学校及大学中对营销、管理和企业关系感兴趣的学生们组成的联盟。该组织成立于 56 年前，其目的是改善学生的教育和就业机会。该组织在全美各州、加拿大、德国、波多黎各、维尔京群岛等地设有分支机构。每年它都会提供领导培训计划，并举办几场讨论会。

获得职位

一旦你确认了自认为理想的工作岗位目标，那么一定要先确认你已经掌握了（或正在学习）所需的相关技能。现在市面上关于简历书写、求职信、面试技巧及找工作的其他要素的书汗牛充栋，但实际上我们大可不必在细节上花费过多的时间。学校的职业中心同样会为你提供许多工具，并教导你如何写出适合的简历和介绍信。现在我们将为对那些必要的文件做出解释，并向你推荐一些网站，他们提供初期所需的一些建议和技巧。

书写简历

简历是对你的教育背景及相关工作经历的总结，篇幅通常为一页。你需要用简明的形式将所有内容组织在一起。简历通常分为三个部分：教育背景、工作经历和个人资料。下面就是一份简历的模板：

矛盾的玛丽

（注：著名儿歌玛丽玛丽真倔强中的主人公）

牧羊人溪谷 28 号

蒙大拿州，兰姆斯伍尔

电话：(970) 043 – 0XXX

电子信箱：MaryLamb@xyzIP.NET

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

教育背景

蒙大拿，博兹曼，博兹曼高级中学

2000 年六月毕业

澳大利亚，墨尔本，牧羊大学

2005 年 6 月获得牧羊系本科学位

工作经历

2005 年 3~4 月　**新西兰，云湾，KIWI TEXTILES 公司**

产量分析（合作的工作 / 研究计划）

计算当地羊毛剪切行业的实际利润。制定利润指标和生产计划，在相同剪切工艺的基础上提高羊毛产量。分析当地土壤养分含量，推荐对羊群进行循环交替式放养。

2004 年夏　**澳大利亚，墨尔本，澳洲羊毛企业**

副主任剪切师

作为布莱顿农庄牧场中负责放养和剪切的第二把手担任有薪职位。在 20 平方英里的牧场内监督羊群的循环放养。对澳大利亚牧羊犬进行培训，订购供应物资并负责准备野餐。挑选送往剪毛场的羔羊，对实习生进行培训。

2003 年夏　**澳大利亚，墨尔本，澳洲羊毛企业**

牧羊人实习

学习澳大利亚牧羊及剪切羊毛的技术。定期帮助工作人员剪毛。与牧羊犬训练员一起工作，学习如何用声音和哨子命令牧羊犬。制作剪毛工作的电子表格，计算年回报率和利润率。

1998 年 3 月　**蒙大拿，山羊镇，步行者剪毛公司**

协助工作人员每年一次为山羊和羊羔剪毛。固定羊和羔羊，定刀、换刀、磨刀。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

获奖经历

1995 年 8 月　　蒙大拿，4 – H 俱乐部，高级牧羊者竞赛，第一名

1993 年 6 月　　蒙大拿，4 – H 俱乐部，最佳羔羊竞赛，第二名

个人资料

1984 年 2 月出生于蒙大拿的兰姆斯伍尔

爱好溜冰、滑雪、犬只训练和纺织品编织。

下面介绍的几个网站将帮你更加深入地理解简历，并掌握简历的写作技巧。

http://content.monster.com/basics

http://hotjobs.yahoo.com/careertools

http://www.jobweb.com/Resumes_Interviews/default.htm

http://owl.english.purdue.edu/workshops/hypertext/ResumeW/

http://channels.netscape.com/careers/resume.jsp

http://www.bc.edu/offices/careers/skills/resumes/

面试的技巧

面试是一种集问答于一体的会议方式，它不仅让你对工作有了一个初步的了解，还可以借此机会对新的单位是否适合自己做个初步判断。要想获得一份工作最快捷的方法就是参加面试。不管你是否愿意，你只有几分钟的时间坐在一个人面前，给他留下第一印象。最重要的是给对方留一个好印象，同时还要学习在面试期间如何回答对方抛出的问题。大多数面试的主考官不会轻易“拒人于千里之外”，亦不会故意设置陷阱引你说些愚蠢的话。他们的目的只是想了解你是个什么样的人、你曾经做过什么、为什么你想要得到这份工作。

有些类型的工作面试比较简单，有些则比较困难。还有一些要视行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业的具体竞争情况而定。你不可能一开始就成为投资银行的负责人，但你却有机会进入投行作一名入门级工作者。如此一来，行业及企业文化同样会在各个方面（工作技能、天资秉赋、社交礼仪及社会背景、人物性格等）对你产生影响，而这些正是公司所追求的。下面的技巧将帮助你面试顺利：

1. 事先做好准备工作！了解面试公司的背景及行业状况。浏览公司的网站，观察他们提供的产品及服务，掌握公司的历史沿革及其工作地点。下载年度报告，至少要阅读一下 CEO 的致辞以及讨论公司产品和服务、品牌及运营区域的第一部分。(在“财务决算报告的注释”中你会得到不少关于公司目前面临的诉讼及其他策略性问题)。请求图书馆的管理员帮你找到与行业有关的资料、同行(竞争者)是否有可替代的产品和服务,他们的商业模式(即价值链,公司如何在行业模式中赚钱)，行业发展的潜在威胁及机会。如果你认识那些在公司工作或与公司有合作关系的人，不妨向他咨询一下具体情况。
2. 认真考虑适合向主考官提出的问题。(薪水绝对不能成为第一个问题，如果是第一次面试，那么自始至终都不应提及。）可以询问你所期待的工作的属性、要与哪种类型的人合作、公司的文化、价值观、及承担的任务（只有当公司网站上找不到这些信息时方可提问)。
3. 从别人那里找些你可能面临的问题。咨询公司以十分钟内解决企业商务问题而闻名（即“案例研究访谈”)。如果你的朋友曾经在同样的公司面试过，试着了解一下他们被问过的问题。
4. 对一些比较刁难的问题，比如“能跟我说说你以前的一次失败经历吗？”或者“你认为你的人格缺陷是什么？”你应该事实准备一个答案。这答案绝对不会是“我从未失败过。”或“我是个完美的人。”你应该描述曾经面对的一次挑战，以及你是如何解决问题

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并从中吸取经验的。

5. 浏览下面提供的网页。其中提供的信息极有价值，它们能让你了解面试的真正含义，甚至还会提供一些面试主考官经常会提问的问题。
6. 准时（或稍微提前一点儿）赴约！
7. 穿着整齐。没有人愿意雇用一个刚从床上爬起来的随随便便的人。如果拿不准，不妨穿得正式一些。绝对不可以穿在家时的拖鞋、T恤衫及露背装。
8. “你除了有一张嘴之外还有两只耳朵”。这句话的意思是千万不要把所有时间都花费在讲话上……，多听自然有益。这也是你决定是否选择对方的最佳时机。

请参阅下面的网站，它们提供了许多关于面试的技巧：

http://interview.monster.com/

http://jobsearch.about.com/od/interviewsnetworking/a/wininterview.htm

http://www.western.edu/careers/skills/interview

人力资源指南：http://www.hr-guide.com

人力资源指南虽然是一个专为人力资源专业而设计的网页，但它却可以帮助学生们找寻一些信息和技巧——请参阅“难题（tough question）”部分 [http://www.hr-guide.com/data/G353.htm]，这里提供了一些在面试时会让你天地自容刁钻题目。

推荐

你应该为主考官准备一份至少包含三个推荐人的名单。推荐人应该与你相识，他们应了解你的工作/业绩、技能及性格，（我们希望）他们能为你写几份内容积极向上的推荐信。但你的简历中却不可包含推荐信息。你应该准备一份单独的推荐资料，如有需要可递交给主考官。教师或教授、前上司、或从其他方面（如志愿者、宗教活动）了解你及你的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作能力的人，都是最佳的推荐者候选人。现任上司如果能与你就寻找新工作的问题达成谅解，他将会成为最有力的推荐人。不要让你亲密的亲戚为你作推荐，除非你现在正在你叔叔的公司里工作，那么他可以就你的工作表现提供一份内容公允的推荐信。最佳的推荐信组合是一份关于个人情况的推荐信（有人担保你绝对不是连环杀手）和两份关于商务表现的推荐信（有人对你的工作表现、专业能力及工作质量进行担保）。最后，在推荐人表格上写下推荐人的姓名及联系方式之前一定要三思而后行，并认真核对所有信息。

求职信及致谢函

求职信是你写给公司表示愿意接受面试的信函。它是以你的个人简历为首页。求职信中应写明为何你会对招聘信息感兴趣、为什么你认为自己是最适合那个公司的人选、以及你将对公司做出的贡献。下面是一些求职信的写作技巧：

1. 不要出现文字错误！这张纸就代表了你。一定要确保你的拼写及语法全部都是正确的。正规的公司每年收到的简历成百上千，因此一定要确保你的简历不会因文字错误（或懒得做拼写检查）而被扔到垃圾桶里。
2. 不要在求职信的收信人处写“亲爱的先生或女士”等笼统的称呼。查询清楚负责初次面试筛选的负责人姓名（拼写正确），并以其为收信人。因为门卫是你要过的第一关。
3. 对公司及相关行业进行研究，并在简历中显露出你对自己正在申请的职位已经有了一定的了解，指明你为何要在这家公司担任这样一个职位。（这意味着你不可以把同样内容的信函改头换面之后寄给另外一家公司，现在的人们对这种小花样已经不屑一顾了。）
4. 适当展示你的热情、创造力和机智。用你的话告诉公司“你才是这个职位的最佳人选”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 如果你是针对广告而撰写简历的，那么要明确地表示出你已经符合职位所需的一切要求。

感谢函是工作面试过程中的必要工具。即使你并不想得到这份职位，也应该撰写一份措辞有礼的感谢函，待面试过后寄送给主考官。如果你真的想得到这份工作，那么这就是你与公司再次沟通，并再次强调你是最佳人选的又一个机会。撰写感谢函的目的在于：(1) 感谢对方花费时间对你进行面试；(2) 阐明你对工作及公司的喜爱之情，及你渴望得到这份工作的原因。展示你对这份工作所展现出的热情及精力。让你脱颖而出站在一个积极的位置上。最理想的做法就是打印或者用笔书写函件，用平信寄送给与你交谈的具体负责人。如果当天早晨你与公司的五位员工同时进行交谈，那么你需要撰写五份感谢函。如果你跟 15 人进行过交谈，那么你就得多写几份。或者更有创意一些，隔天早晨带些甜点和冰淇淋之类的食品到办公室去拜访一下，顺便留下一封写给大家的信。如果这些人中有负责人（决策者），那么可以为他单独写一封致谢函。感谢函可以让大家感受到你对面试的重视。如果你注意到面试时主考官那里有狗狗的图片，那么你可以找一张带狗狗图片的卡，或者在信中提及一些你们当时讨论过的问题。无论如何，发感谢函的动作一定要快。面试结束后要立即着手制备分发。

下面的网站将帮你制作简历和感谢函。

斯特伦克和怀特的风格要素：http://bartleby.com/141/strunk3.html

上面的链接是一个用来纠正常见词语和术语错误的指南式网站。它的灵感来自于斯特伦克和怀特所撰写的《风格要素》一书。该书出版于 1914，但书中的内容却沿用至今。

就业明星：http://jobstar.org/tools/resume/index.php

该网站提供书写求职信和简历的技巧。

职业实验室：www.careerlab.com/letters/default.htm

这个链接其实只是职业实验室的一部分，是一个提供就业资源的网

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

站。信件区内提供了求职信和感谢函的样本。如果要想阅读所有的信件你必须支付一定的费用进行订购。

接受其他教育

如果你发现自己打算涉足其他领域，但又不想把一切都压在新领域上，那么同样有许多方法可以学到相关知识。麻省理工提供的开放式课程计划就是最大型的自学课程之一。你可以免费在线学习（但无法修到该校的学分）。校内课程的绝大部分作业和报告都可以在线免费下载。

麻省理工的开放式课程：http://ocw.mit.edu/index.html

这是一个免费的教育网站，任何人只要感兴趣即可访问。开放式课程是由威廉和弗洛拉·休利特基金会、麻省理工以及安德鲁·梅隆基金会共同出资赞助建立的一项计划。它提供数百门课程和数千篇文章的免费下载。它对研发等领域并没有特别关注，但它却是一个在不同领域中找出研究方向的好地方。此外，它还提供中国、日本、法国、越南、及美国等其他国家的开放课程网址。

小结

附录中提供了几种找出自己感兴趣的工作的方式，以及如何学习相关知识的有效手段。另外，我们还提供了一些寻找工作时常用工具的简介，比如简历、求职信及感谢函等。仅凭一章的内容当然无法涵盖所有选择职业及寻找工作的技巧和方法，但它能为你提供一个起点。你可以通过访问职业指导中心以及与其他多位从事商务工作的人相交谈来继续你的求职之旅。祝你能早日找到理想的职业！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



术语集

旷工频率：用由于未按计划完工而损失的工作时间除以实际工作时间后得到的计量参数。

会计：对一项特殊经济活动（多为商务活动）的财务信息进行收集、衡量、报告、定量分析的职能。

应付款项：公司与供应商之间所有未处理（即未支付）的账单。具体应参考公司内专门支付账单的部门资料。

应收款项：公司并未收到汇款的发票汇总。它也指代公司内部负责收集应收款项（由于公司未收到付款而无法处理完成的发票）的部门。

作业成本核算制度：将成本分摊至间接作业及辅助性服务的一种管理会计制度，使经理人可以更好地理解某道特殊工序或活动的真正成本。例如，应包括售后服务、物料搬运及客户服务电话等方面的成本。

敏捷制造：使工厂可以根据条件变化迅速做出反应的工具、技术及主动权，例如可提升竞争力、会带来技术上的飞跃、或使产品更受欢迎。

流水作业线：由亨利·福特等人首次设计并使用的一种工厂内输送带系统。它利用一条可移动的机械流水线将零、部、组件（即成品所需的所有物品）等由一站输送至下一站。每站都有一名工作人员对这些配件进行安装。因此流水线的尽头将输送出一份成品（例如一辆汽车）。

资产周转率：衡量一个公司利用资产产生销售额的指标。它是公司产品销售速度的参考值。周转率＝净销售 ÷ 平均总资产。

审计：此人将证明公司的账目完全真实。审计者将检查公司的财务状况以反映报告的实际数目及具体资产和债务的真实价值。有时也指代盘点库存及设备的行为。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

B2B：指代两商家之间的营销与销售行为。

B2C：指代商家向个体终端客户销售产品或服务的行为。

资产负债表：特定日期结束一切业务后公司财务状况的快照。它显示了公司的资产、负债及股权等信息。

标杆分析法：将同类最佳公司在某一具体任务（例如管理流程、与客户或供应商之间的关系、生产方法、研发管理等）上的表现与希望与之学习的公司（通常尚不具有竞争力）相比较。通过访问可让双方管理者彼此熟悉，并交换经验。

债券：债务证券或有担保（通常指某公司的资产）的借据。例如美国政府若发行债券，那么债券的担保即为“美国政府的全部信用”。

债券持有者：购买债券的实体或个人。

品牌：供具体产品或服务使用，以便于与其他竞争者的产品相区别的名称、外观、标志、符号、设计、广告语、特性和/或包装等。

品牌资产：一个品牌对一家公司的价值。

商业模式：公司的赢利模式——即经商手段。其核心为公司对客房的价值定位。商业模式中包含了公司的成本结构、它的价值链、批发渠道、利润、价格、所从事行业的市场竞争格局。

业务组合：公司销售的产品及服务。它也可以用来指代构成公司的商务模块和/或策略性商务单元的集合。

业务流程整理：对各种子流程及大型商务流程中的具体任务（例如履行订单或新产品的开发）进行审查和分析的方法。其目的是为了将无用的工作降至最少，同时优化工作流程使整个工作进程变得更加迅捷有效。在新的流程中经常会使用信息技术来让信息的流通更加顺畅。

业务单元：含有各种共性的产品和/或服务（例如相同的技术、共享同一客户群体、或相似的地理区域）组成的独立集合。这个独立的集合可使管理者所管辖的任务以一种可持续的方式自动运行，就像在一间大企业集团的框架下运营一家小公司一样。这样一来管理者便可以摆脱掉繁琐的日常运营事务，把更多的精力集中在独立的商业目标上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现金牛：指代能为公司带来巨大利润的产品或服务的术语。它们通常生产力低下，但占有极高的市场份额，并能帮助公司赚取利润。

单元式制造：把设备和工作站按地理位置分成小单元，以便于实现小批量连续性生产。通常“单元”具有一整套完善的设施，生产一个零部件所需的一切材料均放置在极近的距离内，可以迅速完成生产任务。单元内的工作人员通常都受过交叉培训，可以使用多种机械并完成多项任务。单元的作用与流水线恰好相反。

重调：生产过程中对工作站进行修改的流程（例如，为不同的汽车模具安装新冲模）。

渠道：将产品和服务推广都市场的一种方法。批发或零售渠道包括：挨家挨户的兜售、零售商店、提供价目表、通过互联网进行销售。

C 级：位于机构顶级的主管级人物。此人的头衔中经常会包含“首席……(Chief…)”字样，通常人们会向首席执行官进行汇报。有时也称其为“C 组”。

货物：生产或交换所得的一切物品。在商务活动中，通常指以原形参加生产的原材料（如棉花、大豆、糖等）。有时也指那些价格便宜、性质相近、相对来说容易获得的物品。

计算机辅助设计（CAD）：利用计算机软、硬件使产品和系统的设计及开发工作变得更加便利。（例如平面布局图、复合式水化学厂、汽车、飞机接线图、工厂的工具作业系统）CAD 系统中包括了许多分析性分析工具，允许进行假设性修改。

计算机辅助制造（CAM）：与 CAD 的功能相似，允许管理者们将生产指令下载到机器人或操作员工作站中去。

并行工程：一个以团队为基础而实施的具有交叉性功能的方法。可以保证在设计产品的同时（是并行而非顺序），其他组也能为同一款产品进行工作。其目的是为了保证产品的设计能一次通过。

核心竞争力：被公司视作竞争核心的一个流程、一项功能、一种技术，或者具体经验或活动。

企业文化：构成团体的所有人（通常会在下意识中）共享的同一个信仰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和价值系统。它是一本无字的“规则手册”，指引人们的一切行为，及面对特殊环境和挑战时如何做出反应。

息票：为债券支付的利息。

金牛：参见现金牛。

信用等级：由一家类似于标准普尔或穆迪投资服务的信用评级机构为某一公司提供的评分。它根据公司的销售、客户、资产、债务及其他财政资料计算出公司偿还欠款的能力。

跨职能团队：为解决具体商务问题或产品问题，由代表了不同职能的人（通常由员工组成，有时还可包括外来的供应商甚至客户）组成的团队。

交叉培训：为满足特殊工作的要求对人们进行的多种不同类型的技能培训。通常为增加工作灵活性而进行此种训练。

文化：参见企业文化。

以客户为中心：杰伊·R·加尔布雷斯创造的术语，意指公司的一切均以客户的满意程度为最高目标。它不仅表示为了满足客户的需求必须同时出售产品或服务组合体（无论公司实际上是否具有相应的生产能力），还意味着对公司制度、流程、补偿机制的重新整理，员工的工作是为客户（而非产品）提供服务。IBM 公司在 2006 年的行为便是一个以客户为中心的优秀范例。

客户关系管理（CRM）：将客户与公司的所有接触组合在一起形成一个功能交叉的商务流程，其最终目的是为了提高客户的忠诚度和收益率。通常会提供给那些最有价值、利润率最高的客户，期望借此改善客户关系。通常会使用信息技术来收集和传播与客户有关的关键性信息。许多公司会提供预包的 CRM 软件。技术发展使 CRM 成为可能，但并非由此推动而产生 CRM。

周期：通常指从原材料到成品所需的制作时间。有时它也指劳务合同和机构内的其他流程，也称研制周期。

数据挖掘：有计划地从大型数据库和多种识别模式中提取信息的技术流程。它可以把各种不相关的资料融合在一起，产生一幅有益于个体研究

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的画面。例如零售商可以通过扫描自己的数据库看到你购买尿布、一次性相机、狗粮、水果球和猫砂的次数。然后把地域邻近的其他商家信息综合到一起，就可以得到你的个人信息，一位有孩子、养狗、养猫的中产阶级。

存货天数：存货平均周转天数 ÷ 日均库存使用量。从财务分析的角度考虑，这个值越低越好。从客户服务的角度看，这个值越大越好。

决策树：描述和测试具体问题属性的逻辑驱动方法。

衍生工具：根据其他资料产生的具有财务安全性的潜在价值。基准物包括一篮子股票、债券、利率、墨西哥铜、刚果金刚石或抵押等。

装配设计：在产品初期阶段即进行易操作、低成本的装配设计流程。

开发：将思路转变为产品、新商业模式、可减轻公司财务压力或带来新收入来源的工作流程的过程。即研发中的"发"。

多样化经营：通常指公司为了增加收入而雇用人员提供多种产品或服务的策略。多样化经营也指公司为增加产品 / 服务数量而试图收购其他公司的行为。但它也指向其他市场（如其他行业或消费群体）扩张的行为。

鸡肋：营销术语，用来形容无法产生较大利润的产品（或服务）。它们的生长性低、市场份额低、能够赚取维持自身运行的足够资金，但对公司未来的商务成长贡献不大。

EBITDA：扣除利息、税项、折旧及摊销前的盈利（或我做手脚蒙骗审计师之前的盈利）。这是一项颇有争议的财务制度，通过进行财务分析可了解公司的真实盈利能力。它剥离了非现金因素（例如折旧和税项）对公司盈利能力的影响，从理论上对公司的真正盈利潜力进行描绘。评论家们认为这些非现金支出实际上是商家罪有应得（比如修复破损的机械、更换掉因老化而无法像新型机器一样产生高性价比的旧设备）。

电子数据交换（EDI）：通过电子方法在公司和 / 或个人之间进行指令和文件交换的方法。这是一种快捷而妥当的信息传递方式。

企业资源计划（ERP）：这是一个包含了软件和硬件的联合计划，从制造资源计划（MRPII）扩展而来。ERP 系统试图与机构的多个不同部门（例

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如供应链、生产、销售、市场、人力资源、财务、批发和会计等）进行联系与整合。这种思路使得信息可以在机构内部实现无缝交流。

交易所：一个便于存货、票据或商品流通的组织或公司。纽约股票交易所、全国证券交易商自动报价系统协会（NASDAQ）、芝加哥商品交易所、伦敦国际金融期货市场（LIFFE）等都是比较著名的交易所。

专家系统：无法找到精通专业的人士进行决策时，利用电脑模仿指定领域中专家的经验和知识的软件系统。

外联网：一个允许客户和供应商进入公司网络获取信息的类似于互联网的网络。它是公司所拥有的外部网络，也称“内部网”。

票面价值：见面额。

经费：在需要时为需要的部门提供的资金（钱币）。它还指对有形资产（机器、设备、工厂、办公室）、无形资产（商标、专利、技术专家、品牌）、债务以及资本预算的管理。

财务会计：负责收集、报告、分析传统会计资料，并根据企业的需要将其提供给银行、投资商、政府及公司外部股票持有人的专业人士。

焦点小组：某项会议期间回答各种问题的团队。通常在设计期间会选择那些能代表消费者利益并能及时做出反应的人为团队成员。

第四代研发：利用外部合作伙伴和网络与内部研发机构一起加快生产速度并提高创新能力的过程。

职能性组织：基本组织类型。其特点是具有清晰而独立的职能，在这里人们可以专门发挥某项特定职能，或进行公司内的具体运营工作，例如销售、制造、会计和分配。

未来价值：在未来某个时间点时你将会收到（或拥有的）资金数量。应将货币的时间价值也考虑在内。

甘特图：在一个项目中，沿时间轴设计并标注出各种任务及子任务，并以此进行控制的方法。1910年机械师、工程师、管理顾问亨利·L·甘特与弗雷德里克·泰罗合作为伯利恒钢铁公司工作时发明了此表。

地理性组织：亦称“区域性组织”。它是一个把某些职能或商务单元按照

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地理或区域分为独立的组织。在进行销售时几乎所有的企业都会按照地理位置来划分销售区域，并以此划定责任。

毛利率百分率：（总收入减去货物销售成本后得到的）毛利率除以销售收入后乘以一百后得到的金融比率。此值较高时证明生产效率较高，原材料很快转化为收益。

毛收入：参见总销售额。

销售总额：公司在指定时间内（在扣除回扣、折扣、退款之前）销售的产品和/或服务的总量。也称为“收入总额”。

方针管理：这是一个用来描述戴明原则“规划、执行、检验及修正行动”中规划部分的日文术语。它是一个由许多形式和规则组成的系统，可以帮助人们观察当前的形式，找出如何改善的方法，检验改善的结果与预期结果是否一致，如果并不一致便应对系统进行改变。这种方式在惠普和施乐公司内得到广泛应用。

收益表：显示公司正在赚钱或正在赔钱的财务表格。收益表可以显示销售收入、为产生这些收益而降低的成本、以及其他制作净收入或净损失结算线所需的相关成本及扣除方法。

信息系统：参见信息技术。

信息技术：是计算机硬件、软件、网络、路由、通讯基础设施的结合体，人们利用这些系统让数据流从一个地方流动到另外一个地方。

创新：引进新方法或新思想的行为。商务活动中，创新指发现新思想和新技术，并将其转化为产品、服务、工序及商业模式等的过程。

因特网：因特网是一个全球性的计算机及计算机服务网，网内计算机彼此之间使用通用语言（即协议）进行交谈。它来源于高级研究项目管理局（ARPA）所创建的阿帕奇网，经过发展后形成今天的因特网。如今因特网已经成为商务和经济沟通的实际应用方法，同时它还保持了应用于学术研究的最初功能。（如果你没有听说过因特网，那么我们对你是否生活在这个地球上抱怀疑态度。）

网络营销：使用因特网销售货物和服务的方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

内部网：依托因特网建立的一个安全的内部网络，允许公司、员工、及受信客户访问。

ISO 9000：国际标准化组织在瑞士日内瓦制定的一套审核认证计划，并提供证书以确保生产过程完全符合质量要求。

ISO 14000：与 ISO 9000 相似，但它附有环境管理系统。

准时生产（JIT）：也称持续流式生产。JIT 使用"Pull"信号充当看板卡初始化生产环境。生产过程所需的中间件亦需"准时送达"。JIT 可以避免批量采购、缩短准备时间、减少浪费和生产中产生的临时库存、加快生产循环周期、消除其他没有附加价值的行为。

改善管理方法：这是一个日文术语，意指建立一套系统的有组织的程序，使工作流程得到持续改进。

看板：这是一个日文术语。意指在准时生产系统中，向供应商或上游生产单元发出信号，通知对方是时候补充配件或组件库存。看板卡是最初使用的信号道具，但现在所有信号（空集装箱、"hey you"、或计算机驱动的信号灯）都统称为"看板"。

阶梯进程：这是一种市场分析手段，试图将生产属性与消费者所掌握的某些核心价值联系在一起。也称为利益阶梯、方法－目的链、参数映射、认知链接。

前置时间：自产品订购之日起至递送到客户手中之日止的时间周期。

杠杆作用：利用债务来解放资金以产生更多生产价值的方法。如果一家公司自身资本所产生的利润高于它借债的利润，那么由此产生的杠杆作用会使公司的股东受益。但是高杠杆亦能带来高风险（如果经验环境发生改变，公司可能无法偿还债务）。

管理会计：收集、整理、报告对公司内部人员有意义的大量信息，以帮助他们更好地做出决策。

生产成本：一个会计学术语，包括与成品生产有关的直接和间接劳动力成本、与质量相关的成本、机械运行时间、生产所需的辅助及管理费用、设备维修费用、及其他直接性生产成本。它不包括购买原材料所需费用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或其他一切与生产无关的费用（销售、市场等）。

生产计划及控制系统：常用于工厂内，指帮助管理者制定与生产和运营有关的决策的工具。目前软件中已经嵌入了许多类似功能的子系统，最先进的机械中也经常会集成这些功能。

营销：公司宣传其产品和服务的过程（或功能）。希望由此找出公司的客户群及与其进行沟通的方法。

市场渗透：公司向新的或已有公司产品（产品本身未做改变）的市场销售产品 / 服务的成长性策略。通常公司的此番作为会损害其竞争对手的利益，但它会使公司获得新客户试用产品和老客户购买更多产品的机会。

市场定位：公司认为可能购买其产品的客户在心中对产品留下的印象（相对于有竞争力的其它产品）。

市场细分：根据某些外部规则将客户细分为不同群体的方法。这些标准可以是年龄群体、区域、性取向、是否吸烟、爱好、国籍 / 文化特色、对金融风险的承受力、生活方式、以及各种方式的任意组合。在高科技行业中亦可称为市场空间，亦可表示出人们使用产品或服务时所隐含的意义。

市场空间：参见市场细分。

大众化定制：使用灵活的制作方式开发并销售一款根据大众群体需求制定（个性化）的产品。

大众营销：向大众购买者销售一款产品的行为。不需根据客户群体来选择（或定制）产品。

使命宣言：关于公司目的一段简短宣言——说明他们从事此行业的原因。这是让所有雇员知道公司主要目标行动纲领。使命宣言中通常包括具体的增长目标、产品质量、客户满意度等。

MRPII：制造资源计划。一个可以将销售预期转换为生产计划的软件系统。它包括控制生产过程中每一步骤的生产指令、库存需求、材料购买、财务报告、以及处理根据工厂具体需求而产生的其他大量信息。

NAICS：北美产业分类体系有利于对商务活动按其产业类型进行分类。它取代了 SIC（标准产业分类）规则。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自然工作团队：共享同一空间、负责同一具体工作程序的一些雇员。

净现值：一系列流动资金（可正可负）扣除某段价值后的现值。

开放式创新：参见第四代研发。

经常性费用：运营商务所需的最低成本。通常指公司所在大厦用来进行照明和取暖所需的费用。但是它也包含一些其他方面的花费，比如秘书人员的薪水、复印机或其他办公用具的维护费用、电话费、办公用品等。无论公司销售哪方面的产品，经常性费用都会占有一定的成本比例。

面额：即“票面价值”。对于债券指它的欠（或借）的本金。对于库存货物则指它的发行价。

计划评审网络：管理大型、非临时性项目时所需的计划及控制方法。它是一门复杂的统计技术，可以分析完成全部计划所需的最少时间。

防御错误：制作过程中为了避免重复工作而尽早消除错误的一门制造技术。例如，若某个零部件的体积过大，则在设计时应提供开放式入口（如果体积仍然过大，则向操作者提出错误示警）。

现值：使用利率对一系列未来现金流的总和进行折算，以求得货币的时间价值。这个概念表明今天在你手中的钱到了明天、下周或明年将让你收入更多的金钱。这是一个对所有现金流的未来价值进行对比的方法。

流程制造：成批制造而非逐个单元（离散）制造的方法。流程制造通常适用于终端产品的制造，比如化学品、汽油、饮料、液体化妆品（洗液、清洁剂等）、食物等。它通常会涉及到加热、冷却、加压、以及其他为加工成品而进行的耗费时间的项目。

产品导向：这里过去200年里存在多数公司的理念。它是公司在不考虑客户要求哪些满足的情况下为客户的具体（狭义的）需求而开发的产品和/或服务。大多数公司都希望产品可以销售（或推广）给各种类型的客户。产品导向与客户导向的意义恰好相反，制药企业就是一个以产品为导向的极佳案例。

产品开发：利用新思路修改或创造一份新产品、或为公司正在销售的老产品添加新用途的行为。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品开发周期：一款产品从初期策划（产生第一缕希望）到实际进入店面或网络上销售所需的时间。有时也称“上市时间”。

产品组织：用来分割生产线的组织结构。这个组织建立的初衷是为了开发和销售能够被尽可能多的客户购买的尽可能多的产品。

亏损和收益：简称“损益”。它用来描述一项职能或商务单元预期可独立产生的利润（收入）及损失。如果有人声称对损益比较了解，那么他/她一定有运营企业或进行统筹管理的经验。

利润率：用来代表销售额与利润额之间百分比的财务比率。其定义为用净收入除以销货收益后再乘以100%。利润率自然是越高越好。利润率过低则表示公司对产品的定价效率较低，可能面临较强的竞争或有替代产品出现，或者说依公司目前的成本很难赢利。

代理委托书：允许某人将其选票邮寄到年度股东大会上代替本人出席会议投票的一纸文书。

牵拉系统：生产过程中，接收到下游发出的信号，例如看板卡的信号后，将零部件“牵拉”至装配线的系统。按这种生产方式只有需要时才会制造。与之相对应的是“推动”系统，在该系统中需要对生产的内容和时间进行预测。

问号业务：在高成长市场（或有潜力成为高成长市场）中，市场占有率较低的产品或服务的促销业务。它们通常需要一些启动资金但未来的表现却并不确定。

关系营销：通过为现有客户提供他们想要或需要的特定产品以巩固客户忠诚度的营销方法。

研究与开发（研发）：寻找能够转化为新产品、新服务、新流程和商业模式的新思路和新技术的工作程序。研发也指企业内负责创新任务的部门职能。

研发强度：所有研发费用占销售额度的百分比。所有研发费用除以总销售额后再乘以一百得到的比率值。

资产收益率（ROA）：显示企业利用资产创造利润的金融比率。ROA的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

计算方法为用净收入除以总资产值后再乘以 100% 得到的比率。比率值越高越好。

投资回报率（ROI）：显示企业利润占总股票价值比率的财务比值。ROI 的计算方法为用净收入除以股票总值后再乘以一百得到的比率。比率值越高越好。

投入资本收益：参见投资回报率。

风险：指面对某些因素时而产生的你所无法预料的结果。在财务方面，风险通常指金融资产的易失性。比如股票或债券价值不可预料的涨或下跌。在信用期限内，风险意味着借贷者完全归还贷款的可能性。

2002 **年沙班斯 - 欧克斯利法案**：由于几家高利润公司的会计丑闻，美国国会通过了该法案。它要求公司公开更多的财物资料，同时高管应对其负有更多的责任和义务。法案也简称沙班斯或沙班欧克斯，它将建立一个具有独立审计性的公共会计监管会，它可以在确保安全的前提下阅读大量的报告和资料。

股东：参见股票持有者。

六西格玛：这是一套由摩托罗拉公司率先实行的质量改善计划。其目的在于大型生产过程中将不良率降至百万分之 3.4 以下或将优良率升至 99.99966% 的持续性改善流程（涉及到产品的生产、销售、产品开发和购买等多个环节）。六西格玛这个概念起源于钟形曲线极端的统计学概念“六西格玛”。

空间：参见市场细分。

利益相关者：对公司及其运营有兴趣的一群人，包括雇员、股东、债务人、债权人、供应商、客户、政府、商务运营团队等。

明星产品：用来描述高成长市场中市场占有率较高的产品或服务的术语。它们通常具有非常精彩的高科技原材料，因而吸引主管者和客户的眼球。通常为了维持它们在市场的高端位置需要投入许多现金。

股票：它是对公司财产所有权的宣称。在美国，股票是证明持有者拥有公司等额股份的一纸证明。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股票持有者：拥有公司股票的个人或实体，也称股东。

战略事业单位（SBU）：也称为事业单位，策略旨在强调它对公司未来发展的重要性。SBU 有自己的任务和目标，可将其视为公司中的公司。它通常完全独立于公司的其他商业事务，并进行独立管理。通用电器公司的多个 SBU 就是一个极好的例子：飞机引擎、医疗、照明、发电等。

战略规划：根据组织的目标及能力，开发出适合其发展的战略。规划涉及的范围较广，不仅包括商务本身，还考虑到其竞争环境。有时也指公司为达成目标而制定的行动计划。

供应链：本书中所指的供应链包括购买、制造（运营）、销售和后勤等多个方面。其他情况下供应链仅指销售和后勤两部分——即货物从一点到另一点的运输及相关位置信息。

供应链的管理：帮助生产者追踪库存货物、生产计划及工作流程的软件和硬件网络。

供应合作伙伴：买卖双方就运送内容及到达时间达成协议后建立起的联合协作关系。作为回报供应商可以拿到一段时期内的供货订单。供应合作伙伴之间有高度的合作关系，除了可以共享信息之外还可以共同开发产品。

SWOT 分析：在制定营销计划和发展规划时用来识别公司优势（S）、弱势（W）、机会（O）和威胁（T）的方法。它对公司的外部环境和内部属性及能力做了强制性的逻辑对比。

货币的时间价值：今天你手中的一美元与明天（或下周或明年）的一美元相比，具有更高的价值。这是因为钱通过运作能生利。

全面质量管理：这是一个公司范围内的、大型的、多层次的提升产品质量和客户服务的方法。它号召公司内的每一名员工都行动起来，指出如何能将自己的本职工作做得更好，同时消除不必要的浪费和时间上的冗余、防止设备停运（维护）、对客户的要求做出迅速而满意的响应，以及能够用来解决问题的各种方法。

营业额：欧洲和亚洲习惯使用这个术语来指代总销售额或总收入。它也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

指资产周转率。营业额越高，公司的效益越好。

独特的销售主张：一个营销概念，可以准确定位出最适合你的产品，并指出与竞争产品或服务相比它的不同之处。

附加价值：这个概念可以看作是一个项目的核心价值（例如制作过程中所需的螺栓和螺母），以及为了获得更高价值或生产更多可获利的产品而消耗掉的额外工作或价值。这个术语几乎可以用在各个方面，例如原木经过加工后可变成夹合板、椅子甚至活动房屋。

增值分销商：购买产品为其添加附件后再销售给终端用户的公司。简单的例子比如在T恤衫上绣上或印上花纹后再销售给十几岁的少女；复杂一点的，为硬件系统添加一些高端的软件系统（比如在汽车生产厂内建立一个交易大厅或油漆站），然后将其销售给使用该系统的公司。

价值链：一个用来解释企业如何在获取原材料后利用一系列工序将其转变为材料，并制成商品或服务销售给客户的模型。最经典的例子就是乔伊在柠檬中加糖、加水、加冰、加其他添加剂后制成柠檬饮料后将其销售给大众的行为。乔伊可以通过将柠檬饮料送到客户家中或咖啡厅里来扩展他的价值链。

价值流程图：解释产品或服务在公司内（或生产线上）流通后，如何增加或增加多少附加值的方法。

垂直整合：公司对从原材料到成品的整个价值链进行管理的过程。宝洁公司曾将树叶碾碎制成香皂，但接下来他们推出Ivory品牌香皂就是得益于这种管理方式。

在制品：在工厂区内移动的大量产品的生产术语。它们并非成品。从会计学的观点出发，等于把它价值分摊在装配线上，等待组装完成。对因此而产生的花费进行计价，便是公司应支付的成本，包括管理费用（为建筑物照明和取暖所需的花费）以及直接的人工花费（工资）。

收益曲线：显示在应付款日时债券的市场回报率（即利率）的图形。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指期货期货开户 赛佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商业入门 经典读物

商业的奥秘

Anatomy of a Business
——What It Is, What It Does, and How It Works

是什么、做什么、怎么做?

人们总是高估商业的复杂性，它不是什么航天科学，我们其实选择了世界上最简单的职业之一。

——杰克·韦尔奇

准备工作至关重要。诺亚并没有在雨天开始建造方舟。

——沃伦·巴菲特

我认为，在制定战略之前必须了解企业的经济状况，在搭建机构之前必须了解战略。如果顺序错了，就可能会失败。

——迈克尔·戴尔

老板只有一个，就是客户。他只需要到别处花钱，就能够解雇你公司里的每一个人，包括总裁以及每一个员工。

——沃尔玛创立人 山姆·沃尔顿

如果员工想要加薪，只有客户才能批准。想要弄清楚如何让客户为附加价值买单，这取决于员工。如果有价值，客户会为此掏腰包，而股东不会。

——“联邦快递之父” 弗雷德·史密斯

上架建议：经济管理通俗读物/大学教材

ISBN 978-7-80255-734-5



定价：59.50元